|珍·藏·版|

管理 使命、责任、实务

（使命篇）

Management

Tasks, Responsibilities, Practices

德 鲁 克 管 理 经 典

PETER F. DRUCKER



〔美〕 彼得·德鲁克 著



集德鲁克思想大成的巅峰之作
全球管……经典

本书的读者可以确信以下两件事实：一是书中所囊括的全部内容都来源于管理实践，而且其有效性已经得到了实践的证明和肯定，是管理实践中最核心的东西；二是书中的所有内容都经过管理专业学员的测试，并被认为既具有深远意义又易于领会与把握。

本书力图用“洞察力、理性思维、知识与技能”来武装管理者，以便他们更胜任今天和明天的工作。

——彼得·德鲁克

经典经得起时间考验，值得一读再读，常读常新。它帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到历史渊源。

——邵明路
彼得·德鲁克管理学院创办人 德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

Management: Tasks, Responsibilities, Practices

德鲁克先生对于管理领域的贡献并不需要我们去做注释，但是对于中国的管理者来说，他的价值却难以估量。因为德鲁克先生，管理可以变得卓有成效；因为德鲁克先生，管理者释放了自己的价值。

——陈春花
华南理工大学教授 博士生导师

一本优秀的著作就是一座挖不尽的宝藏，可以陪伴人的终生。这样的著作一旦诞生，就已经独立于作者、独立于时代，属于每个读者自己。这样的书是永恒的、跨越时空的。

——赵曙明
南京大学商学院院长 教授 博士生导师

投稿热线：
(010) 88379007
购书热线：
(010) 68995259, 68995261
读者信箱：
hzjg@hzbook.com

华章网站 http://www.hzbook.com







定价：60.00元

|珍·藏·版|

管理 使命、责任、实务

（使命篇）

Management

Tasks, Responsibilities, Practices

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



〔美〕彼得·德鲁克 著

王永贵 译

机械工业出版社
China Machine Press

本书2面彩插所用照片分别由彼得·德鲁克管理学院和那国毅先生提供。彩插中签名摘自德鲁克先生为彼得·德鲁克管理学院题词。

本书版权登记号：图字：01-2005-4159

图书在版编目（CIP）数据

管理：使命、责任、实务　（使命篇）（珍藏版）/（美）德鲁克（Drucker, P. F.）著；王永贵译. —北京：机械工业出版社，2009. 9
（德鲁克管理经典）
书名原文：Management: Tasks, Responsibilities, Practices

ISBN 978-7-111-28069-9

Ⅰ. 管…　Ⅱ. ①德…　②王…　Ⅲ. 企业管理　Ⅳ. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第144067号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号　邮政编码　100037）
责任编辑：宁　姗　　　版式设计：刘永青
北京京师印务有限公司印刷
2009年9月第1版第1次印刷
170mm×242mm · 26.5印张（含2面彩插）
标准书号：ISBN 978-7-111-28069-9
定价：60.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线：（010）68326294
投稿热线：（010）88379007

如果您喜欢彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）或者他的书籍，那么请您尊重德鲁克。不要购买盗版图书，以及以德鲁克名义编纂的伪书。

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章分社的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命过的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。十年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和有效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说："中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用，单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得了成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，但却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。"

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是对中小型和地方性组织的普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起来都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期提供了更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些普世价值观，包括同情与包容、诚实与正直，以及让个人享有自由与尊严并同时承担起责任。这些普世价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。另一方面，他通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称之为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓所在，可能正是人们总是称他的著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制订方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章分社可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它们带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到由此华章的工作人员所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路
彼得·德鲁克管理学院创办人
德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

以大师之道学管理

2005年11月11日，95岁高龄的管理大师静静地走了，但他留给人类的管理思想和智慧思考还活着！您手中这本沉甸甸的《管理：使命、责任、实务》就是其中的代表。在这个知识爆炸和更新剧烈的时代，本书虽已经出版三十多年，但作为第一次系统阐述管理的带有手册特点的巨著，它仍然充满了活力。例如我们今天每日必须面对的知识工作者的管理问题，就是在这本巨著中提出的，作者还预见了衡量和提高知识工作的生产率是当代管理面临的重大挑战，尽管其预测基础不是那么坚实，但面对今日的现实又有谁能怀疑其伟大的远见卓识呢！可以说，20世纪70年代是德鲁克将众多管理思想以及自己的相关思想进行整合以打造新的管理学的时代，而本书就是此时期的代表著作。

关于德鲁克，坦率地说，凡熟悉管理的人几乎都耳熟能详；关于大师的著作，我们介绍得再好也不如大师自己的表述。真正对书中知识的领悟需要读者亲自与大师对话和交流，但就我个人体会而言，除了大师的思想结晶，我们更应该关注和学习的是大师的人品、思想境界、处世态度，特别是大师观察世界的视角和思维方式。他务实，不爱大师的封号、不爱排场、不享受特权、不爱金钱；他勤奋，真正做到了中国人常说的"天行健，君子以自强不息"；他慈善，将个人绝大部分财富捐赠社会；他智慧，世界无数的人、企业、组织、政府部门因他而变得不平凡或更伟大。他的人品和处世态度为我们树立了人生榜样；他思考和研究管理的方式给我们提供了良好的学习管理之道！

我们知道，德鲁克是一位咨询大师和管理思想大师，被世人尊称为"现代管理学之父"、"大师中的大师"。然而在我看来，其伟大之处倒不是他涉猎甚广的

知识、博学多闻的独到见解，而是其面对现实、关注实践、不拘一格、大胆思想的理念、态度和思维方式，而这正暗合了管理的基本特征和真谛，也是我们阅读管理著作及学习和践行管理的基本路线。

真正的管理涉及四个方面：哲学（智慧）、知识（科学）、艺术（技巧）和经验（实务）。其中的知识又分为三类：与环境无关的普适知识（context-free knowledge）、与环境有关的知识（context-bounded knowledge）、特定环境下的知识（context-specific knowledge）。科学概括了管理活动的一般规律，通过总结和提炼，将其中带有规律性的东西上升为知识，而这些知识通过学习可以掌握，所以管理的科学知识可以传递、流动和学习。但由于管理的大部分知识与环境和对象或管理情景（management context）有关，学习和应用时一定要关注与管理情景的适应性，不能简单拷贝和套用。艺术体现了管理中的个性特点，即面对同样的问题和环境，不同的领导者和管理者可以做出不同反应，且这些反应往往没有对错之分，只有适应与否，适应、协调者成功，反之则受挫或失败。艺术很难显性化，所以无法简单学习，常常需要感悟和体味；而实务、手艺需要操练才能习得，强调的是管理的实践性，管理者必须亲临实际才能体验到管理知识的运用技巧、感悟管理的真谛、享受管理知识和艺术融合的快乐。管理智慧依赖于哲学和思想理念上的升华，即管理的哲学在思，在凝练和聚合，管理的知识在学，管理的艺术在琢磨、感悟，管理的经验在操练，而管理的哲学在思想和升华，但思想的基础是学习、感悟和操练。

可以说，德鲁克的一生就是管理思想的一生，但其思想的动力之源是实践，其伟大成就来自于其面对实践和现实的不断观察，深入企业实际的广泛操练和深刻感悟，以及真基于其上的科学思考和智慧提升！

德鲁克精辟地认识到："管理是一种实践，其本质不在于'知'，而在于'行'；其验证不在于'逻辑'，而在于'成果'；其唯一权威就是成就。"他还深深地感悟到："智力、想象力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源本身所能达成的是有限的，唯有'有效性'才能将这些资源转化为成果。"而"有效性"实际上是管理各个方面的智慧综合和理性提升！

用心读读这本虽然有一定年纪但仍然充满智慧的书，用大师之道，感悟管理的真谛，展现管理的"有效性"，演绎精彩事业和人生！

席酉民博士

西安交通大学

机械工业出版社华章分社出版德鲁克先生著作的计划在国内学术界和实践界引起了极大的反响，每本书一经出版便会占据畅销书排行榜。我自始就参与了该项翻译出版活动，并应邀为《管理的实践》和《卓有成效的管理者》两本书写了推荐序。2005年夏天我去美国加州克莱蒙特德鲁克教授家拜访时，谈到中国机械工业出版社出版其著作的计划，先生特别高兴。不过，我实在没有料到德鲁克先生会这么快离我们而去，所以2005年11月11日我在澳大利亚讲学期间听闻先生去世的噩耗，非常难过。在痛失良师之际，我更感到翻译出版这套丛书的意义和价值。

就目前而言，德鲁克先生的思想在学术界已经早有定论，但对我国企业界而言，其影响还远远没有达到应有的地位。说到德鲁克先生的理想，这里还有一个小故事。著名经济学家熊彼特是他家的世交，从小德鲁克先生便受到他的影响。1950年的新年，德鲁克与父亲一起去哈佛大学拜访熊彼特。8天后，熊彼特就去世了。两位老人家的那次闲谈，竟成为德鲁克一生非常重要的转折点。德鲁克后来回忆说："熊彼特跟父亲说，'在我现在这个年龄来看，人们若只晓得我写了几部著作及发明了一些理论，我认为是不够的。如果没能改变人们的生活，你就不能说你已改变了世界。'我从未忘记过那段对话。这句话成为衡量我一生成就的指标。"就德鲁克先生的本意而言，他不仅仅希望我们这些从事学术研究的人会看他的著作，同时，他更希望企业家和经理人能够从他的著作中得到实践的感悟。能

够将先生的思想推向管理实践，进而对人们的工作和生活产生影响，这就是对他的最好怀念。

《管理：使命、责任、实务》一书首次出版于1973年。从书名中，我们便可以看出德鲁克教授一以贯之的思想：管理是一种使命、责任和实务。在这本书出版之前，《公司的概念》、《管理的实践》、《成果管理》、《卓有成效的管理者》等德鲁克先生的主要著作已经出版，他的基本思想和观念已经形成。德鲁克先生自己也承认："从各方面来看本书虽然是一本新书，但是自然也发展了我在以前各种著作中的思想。而且，只要合适，我也毫不迟疑地引用我以前的著作。"熟悉德鲁克教授著作和思想的读者可以看出来，书中很多的内容非常熟悉。本书从管理的使命出发，首先在《使命篇》中从外部来考察管理并研究管理使命的范围及其各方面的必要条件，在《实务篇》中转而讨论组织的工作和管理的技巧，并在《责任篇》中讨论高层管理及其任务、结构及战略。框架体系与《管理的实践》大致相同。但是从内容来看，本书同时融合了其他几本著作的思想，因而这本书名副其实是先生几十年的管理经验、体会与思考的结晶，也是他对自己以前的相关论著的总结、梳理、概括和升华。在这部著作中，读者很容易找到许多经典或最新的管理思想的源头，同时也不难获悉许多在其他管理著作中无法找到的"真知灼见"。从组织的使命、组织的目标以及工商企业与服务机构的异同，到组织绩效、富有效率的员工、员工成就、员工福利和知识工作者，再到组织的社会影响与社会责任、企业与政府的关系、管理者的工作、管理工作的设计与内涵、管理人员的开发、目标管理与自我控制、中层管理者和知识型组织、有效决策、管理沟通、管理控制、管理者与管理科学、面向未来的管理、组织的架构与设计、企业的合理规模、多角化经营、多国公司、企业成长和创新型组织等，德鲁克教授自己将这本著作称为"管理思想和方法的手册"。学术界则认为这本书是一本给企业经营者的系统化管理手册，是为学习管理学的学生提供的系统化教科书。

在德鲁克（1909—2005）先生去世之际，理论界、实践界及媒体等各界开展了各种形式的纪念活动。我应邀为《21世纪经济报道》、《哈佛商业评论（中文版）》、《南京大学学报》等报纸杂志撰写了纪念文章。同时，我们还在南京大学

商学院利用“德鲁克论坛”的平台，邀请企业界、学术界及媒体的人士共同回顾先生的思想，探讨先生思想在中国的应用。我深信，德鲁克先生的管理思想在中国一定会具有很强的生命力。对先生这样的大师而言，推动出版先生的著作，将其思想发扬光大就是作为学生对先生的最好缅怀！

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

管理是一门学科

经常被人问起，如何才能弄明白“管理学”？本人的经验或建议是，读德鲁克的《管理：使命、责任、实务》（1974年）。至于如何才能读懂《管理》？没有更好的办法，只能多读几遍，并且带着问题，随时翻阅。《管理》是一本经典之作，是管理学科的奠基之作，值得我们认真学习和用心体会。

德鲁克撰写此书的目的，是要建立一门学科，一门管理学科，一门“经世济民”的学科。德鲁克认为，战后的25年，一股管理热潮席卷了全球，这是20世纪最为重要的一个事件。这个事件意味着“管理”正成为现代组织机构不可或缺的“功能”，成为现代社会的主流意识而伴随我们左右；“组织和管理”已经成为我们这个时代最核心的命题。依靠管理的功能，维系组织机体的存在，维系社会的正常运行，这是历史赋予“管理”的一项任务，赋予“管理学”的一项使命。也只有管理，以及管理学科的理论和方法，才有可能处理复杂的组织过程，确保现代社会的正常运行。

在人们的观念中，本应该是由“经济学”来承担这项使命和任务。所谓“经济学”，顾名思义，就是一门“经世济民”的学问。现代经济学发端于亚当·斯密（Adam Smith，1723—1790），他的《国富论》（1776年）奠定了经济学科的基础。亚当·斯密的伟大，在于他能够贴近社会实践，能够从总体上把握社会发展的图景，以及图景中的关键命题，即揭示了财富的本质是可供人们消费的物质或商品，而不是重商主义认定的“贵金属货币”。物质财富是靠劳动创造出来的，而不是通过单纯的商业贸易或交换获得的。扩大国民财富的关键是，在商品交换基础上，深化劳动分工，提高生产效率。这就是古典经济学著名的“分工理论”的

由来。

亚当·斯密的理论，让世人倍感震惊，同时启迪了人们的智慧。西方世界在“分工理论”的指导下，展开大规模的社会实践，包括专业化分工，继而动力、机器和技术的应用，以及资本的集聚和集中，加速了工业化的进程，加速了财富的创造，推动着企业之间“社会分工体系”的不断深化，同时，推动着企业内部“劳动分工体系”的不断深化，开启了现代社会的大门，导致大企业或大组织机构的产生，导致今天“机构型社会”和“员工型社会”的形成。由于种种原因，古典经济学的“分工理论”，没有向“企业组织”的研究方向发展，而是向“资源配置”的研究方向发展。因此，研究“组织和人”的任务，就历史性地落在了管理学的肩上。

与西方微观经济学强调“分工、专业化、规模经济或资源配置方式”相对应，管理学家强调“分工理论”中更为本质的命题，强调“组织的功能”、强调“企业组织及其管理”在培养人才、传授知识和技能、深化分工协作体系、协调人际关系和系统创新等方面，对物质财富创造的作用。钱德勒（Alfred D. Chandler，生于1918年）的研究表明，企业的效率、财富的创造，来源于专业化分工基础上的协同，来源于管理的有效性，而不单纯来源于资源配置的方式。“协同”涉及人的主观意愿、自由意志和情感诉求，这是企业组织的本质，也是“管理”的核心命题。依靠管理实现有效协同，是组织的力量源泉，是财富创造的内在秘密。为此，钱德勒把自己的理论，冠名为“看得见的手”，对应于古典经济学“看不见的手”，以强调管理功能的重要性，强调建立管理学科去指导社会实践的必要性。

德鲁克从年轻的时候起，就一直关注着人类社会的前途和命运。他强调自己不是一个经济学家，自己也成不了一个经济学家。言下之意，他要创立一门新的理论。他著有《经济人的终结》（1939年）和《工业人的未来》（1942年），以表达自己的“非经济学”主张。也就是这个时候，德鲁克开始意识到“组织理论”的缺失，意识到这个部分“画面”的缺失，使我们无法在思维中形成一幅“和谐社会”的完整图像。他决心从企业组织的内部展开研究，这就是美国通用汽车公司。德鲁克在那里进行了18个月的研究，写成《公司的概念》（1946年），形成了自己的“现代组织理论”，为建立“管理学科”奠定了理论基础。

现代组织理论的概念，并非德鲁克的自创。在他着手研究“企业组织”之前，巴纳德（C. I. Barnard，1886—1961）已经发表了《经理人员的职能》（1938年），这是一本传世之作，已经形成具有“哲学特征”的现代组织理论。巴纳德认为组

织是人们寻求合作的一个自然的结果；人们为了突破个人在“资源和能力”上的限制，追求更好或更高的目标，会自然而然地选择合作的途径，建立协同关系。当这种协同关系有了“共同的目标”和“社会性协调规则”时，协同关系就逐渐稳定下来，转变为稳定的协同体系，这就是“正式组织”。

巴纳德把“组织”定义为“人的协同行为关系”。他认为个人如果能够依靠自己的力量，实现自己的目标，满足个人的欲望或动机，就不需要借助于组织的力量，协同就不会发生，组织也就不会产生。由于个人的能力和资源是有限的、而欲望是无限的、是有生命的，因此，寻求与他人合作的事情就会经常发生，协同机会和组织行为就成为常态。一个组织要想存在下去，需要建立相应的条件，包括共同的目标、贡献的意愿和信息的沟通，并依靠“社会性规范”，去协调或维持组织成员之间的协同。如果协同不存在了，组织也就瓦解了。建立社会性规范，协调组织成员的行为，是管理的任务，是经理人的职能。

西蒙看到了巴纳德理论的价值，应用经济学的学术规范，对巴纳德的“组织理论”进行了改造，确立了具有“经济学特征”的组织理论，这就是《管理行为》（H. A. Simon，1948），并获得1978年诺贝尔经济学奖，表明经济学界也意识到要弥补“组织理论”这个空白。西蒙的著作有一个副标题——“组织中决策过程的研究”，表明他对“组织和管理”的基本理解，即企业组织是一个“功能实体”，不是一个抽象的“生产者或厂商”；组织的力量，即一个组织区别于另一个组织的力量，来源于管理行为，来源于组织成员对共同目标所做出的真心实意的承诺。

西蒙认为，生命的法则是“均衡”，是保持生命体的内在平衡。维持一个组织的生命，关键是保持“价值和贡献”的均衡。包括组织向员工提供“价值”，提供地位、权力、资源、信息、机会、名誉和报酬收入；员工为组织做出“贡献”，贡献出绩效、知识、经验、技术、方法、热情、信念、智慧和思想观念。“价值”来源于组织目标的实现，“贡献”来源于员工目标的实现，来源于员工的利益动机和情感动机的满足。保持“价值和贡献”的均衡，就能维持组织的存在。后来，人们把这一思想概括为“价值创造、价值评价和价值分配”，并认为这是企业组织中的核心命题。

保持组织均衡的关键是，确立并实现共同的目标，这是不言而喻的。现在的问题是，如何确立和实现组织的共同目标？这是一件很困难的事情。因为我们无法基于“事实”，只能基于“价值”，对有关“企业前途和命运的整体目标”做出

选择；而组织中的每个成员有着各自的“价值立场”。共同的目标需要共同的决策前提，需要共同决策的“价值前提”。换言之，组织成员只能依据共同的“价值前提”，做出共同的目标选择，并愿意为共同目标做出承诺和做出贡献。离开了共同的价值前提，组织成员无法达成共识，无法真心实意做出承诺为共同目标做出贡献，组织随之失去力量，表现为管理的脆弱。建立“价值前提”需要时间和过程，需要管理者的介入，需要管理行为的介入。只有经过管理阶层的持续努力，才能逐渐培育出共同决策的“价值前提”，才能使一个组织形成真正的内在力量。后来人们把“价值前提”转变为“核心价值观”和“企业文化”的概念。

德鲁克本质上是一个关注“社会实践问题”的理论家，具有像亚当·斯密揭示“财富本质”那样的思维能力。他有能力并有兴趣从纷杂的现象中发现关键命题，形成核心概念，这就是通过揭示“组织和管理”的本质，为现代社会的发展指明方向。他发现，现代社会的运行是在“组织实体”之间进行的，而不是在“生产者”之间进行的，所谓“组织是社会的一个器官”。现代社会是由各类组织机构组成的，所谓“机构型社会”。组织机构是由“全体成员”共同构成的，而不是由“各种生产资源要素”构成的；组织就是社会中的“一个社区”，组织成员就是社会公民，所谓“员工型社会”。他的这一发现已经成为不争的事实。

德鲁克基于这个发现，对巴纳德等人的“组织理论”进行了“社会学”意义上的改造，主张“组织”不仅要服务于人，建立和维护内部的协同关系；“组织”还必须服务于社会，维持一个社会的正常运行。因此，如同一个组织的“共同目标”不是组织成员个人目标的简单加总一样，社会共同的目标也不是各类组织机构目标的简单加总。如同一个组织共同目标的确立一样，社会的共同目标的确立，也不是基于事实的，而是基于价值的。一个组织在确立共同目标的时候，必须合乎社会的正义，满足社会的需求，就像个人服从组织一样。用我们现在的话来说，一个百年企业，往往是一个道义集团，而不是一个单纯的利益集团。

至少每一个组织机构必须回答，要使一个社会得以正常运行，应该做些什么，应该有怎样的表现，应该做出何种贡献？这就是德鲁克所讲的“使命”、“社会责任”和“企业的定义”。否则，组织就没有存在下去的价值和理由。这种来自于社会及相关组织机构的责任，是先于任何一个组织而客观存在的，组织可以对此做出选择，而不可以忽略。从这个意义上说，代表社会机体存在的工商企业，是先验的，应社会的需要而生；企业组织不能只关心利润，不能把经济绩效理解为利润；利润是企业组织发挥社会功能、履行社会责任之后的一个必然结果。不能

把企业目的定义为“利润最大化”，把公司的性质或概念，理解为“生产者”或“经营者”，而应该理解为社会经济和人文活动的组织者，理解为社会组织或社区的管理者。

一个组织能否把社会责任落到实处，转变为组织的行为，发挥组织的社会功能，关键在于把组织中的人或工作者当做组织的一个成员，当做一个职工，而不是劳动力或雇工。并按照一个社会的需要，以及基本信仰和道德准则，把组织成员组织起来，使组织成员能够依托各自服务的组织机构，获得社会的身份和地位，履行社会的义务和责任，发挥个人的天赋和才干，提升自身的价值和成就。只有通过这个过程，一个组织才能为社会的正常运行和人们的生活品质做出贡献，使社会责任落到实处。以往大规模生产的“组织和管理”实践告诉我们，忽略组织的这个基本性质，忽略工作者的存在，以及他们做人的尊严、归属感、成就感、社会身份、社会地位或公民的权力，是企业组织和产业社会内大规模冲突的根本原因。

德鲁克确信自己的“组织理论”是有价值的，为了把组织理论和价值主张落到组织形态上去，转化为组织的管理实践，他进行了长达30年的努力，写成《管理》一书。《管理》的问世，表明德鲁克已经完成了对社会问题的系统思考；从这个意义上说，德鲁克的《管理》是构建在社会发展的蓝图之上的，至少可以说，是建立在对现实社会的理解之上的。《管理》的问世，也表明德鲁克已经把“组织理论”融合到系统的“管理学科”之中，使管理学领域获得了“统一性”，使管理的方法、手段和技术，以及实践经验和商务知识融合在一起了。换言之，离开了“组织理论”的指引，管理领域的景象会显得杂乱无章；进入管理学领域，犹如进入丛林冒险，能否学会，全凭运气。由此而论，德鲁克所奠基的管理学科及其知识范畴，应该更加接近管理世界的真相，更加合乎现代组织的发展趋势，更加具有指导社会实践的现实价值和未来意义。

德鲁克很清楚，管理作为一门学科还很年轻，只能算做一门“新兴学科”，还有许多未知的领域正等着人们去探索。然而，有人认为管理算不上一门学科，许多知识并未得到科学的检验，只是实践经验的总结和提炼；也许是出于这个原因，人们习惯上把德鲁克归入“经验管理学派”。这是令德鲁克担心的事情，他一再强调，《管理》中所囊括的全部内容都来源于实践，是管理实践中最核心的东西；《管理》中的系统知识、方法和技术是有效的，都已经得到了实践的证明和管理专业人士的肯定。

西方社会经自然科学的伟大成就之后，科学研究已经成为基本信仰，主张依靠“科学理性的方法”获取新知识，否认依据“个性权威”获取知识。这对任何一门新兴学科的诞生，都是一种严峻的挑战，这是一件好事。然而，在西方人的观念中，真理或正确的知识，源于“方法”的科学性或严谨性。以至于有人把科学定义为一种理解客观事物真相和成因的方法。把科学理解为一种“方法”，而不是科学的内容或“确切的知识”和“经过检验的知识”，并非正确，并非好事。伟大的哲学家罗素（Bertrand Russell）就有不同的观点，认为一切确切的知识都属于科学的范畴，而心灵思辨所感兴趣的一切，几乎都是科学所不能回答的问题。

管理世界并不是一个独立于人们心灵之外的物理世界；管理世界的真实图像，是由人们共同的自由意志创造的。管理作为一门学科，本质上是一套有关“社会、组织与人”的公理体系，其中包含着三种“理性”成分，即“科学理性”、“道德理性”和“制度理性”。管理学科的真理性，依赖管理实践的有效性。管理实践的有效性，在很大程度上取决于管理阶层的品格、才干和使命感，以及组织全体成员在道德信仰和行为规范上的一致性程度。从这个意义上说，管理是一种实践，管理似乎永远达不到“自然科学”那种境界。但这丝毫不会影响管理可以成为一门学科，管理学科的确立始于彼得·德鲁克，始于他的著作《管理》。

包　政

中国人民大学商学院教授、博士生导师

大师中的大师——永远的德鲁克

彼得·德鲁克认为《管理：使命、责任、实务》是他一生中最重要的管理著作，是第一套管理全书，也是第一套全面探讨管理的著作，让管理变成可以系统学习的学科，更可以成功执行出来。到目前为止，这套书仍然是最好的，也是唯一的入门工具。相信若干年后，这套工具书仍将历经百年而不坠，成为管理与管理学的经典极品。

自从1954年11月6日德鲁克提出“management”（管理或管理学）之后，迭改变了这个世界。“管理”成了20世纪最伟大的社会创新，也使德鲁克成为20世纪最具影响力的管理思想家。

德鲁克，1909年出生于奥地利维也纳，他是发明（或率先提出）最多最具影响力的管理理论与实务的大师，更是许多管理概念创见的先驱者，例如目标管理与自我控制、效能与效率、能动管理、营销与创新、坚守本行、多元化经营、跨国经营、世界采购中心、知识工作者、知识产业及知识经济、以知识为基础的组织等。

在超过半个世纪的生涯中，德鲁克总共出版了三十多本著作，平均每隔一年半就有一本新书问世。另外他又写了两本小说，真可说是一位既长寿又多产的畅销书作家。

德鲁克是一位冷静旁观的务实人物，兼有开明与保守的传统个性，平日直言不讳，自认不善于外交手腕，厌恶别人给他“管理学之父”与“大师”的封号，甚至认为那是“吹牛”。他坚持向学生学习，比较喜爱人们称他为“社会生态学家”。

这本旷世巨著原文是“*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*”（管理：使命、责任、实务），机械工业出版社为读者特将其依内容与属性分成一套三本，分别是《使命篇》、《实务篇》、《责任篇》，读者可以随兴趣与需求阅读。

对人正面评价，对事负面评估

管理学基本上是以“人”为主体的学问，毕竟人的判断力、价值观及人的理想性，才是最关键的因素。为此，德鲁克一贯主张：“对人要以正面评价，对事要以负面评估”，意即对人要用其所长，使其短处变成无关紧要；对事采取高标准绩效的要求，且应该承担正确的风险。

德鲁克指出，管理是一项崇高的使命，它能让组织实践成效，达成经济绩效的目的，而且对社会有正面的影响力和承担社会责任。管理也是一种实务，因为唯有通过实践的工夫，才能获致预期的成果。若要使一群平凡人做出不平凡的事，也唯有通过目标管理与自我控制才可实现。因此，管理是一种实践的科学，是知行合一的综合体。

最重要的，管理更是一种责任。德鲁克认为，责任可分为内在责任与外在责任。内在责任指的是“承诺”（commitment），亦即对自己所选择的绩效目标，做出最大的贡献，以实践自己的承诺。而外在责任是指对整体的绩效负责。唯有能承担内、外在责任的工作者，才是真正的“自由人”。因此，德鲁克期勉知识工作者：“一个人不论其职位多高，如果仅仅是勤奋，如果老是强调自己的职权，那么他永远只能算是别人的属下。反过来说，一个重视贡献以及对成果负责的人，尽管位卑职小，他还是可以列于高层管理者，因为他以整体的绩效为己任。”

管理是一种崇高的使命，是一种实务的综合，更是一种责任的承诺，使得组织能永续经营。

做对的事情

20世纪管理最重要、独特的贡献，就是制造业将劳工的生产力提高了50倍之多。21世纪管理所能做的相似的贡献，就是提升知识工作与知识工作者的生产力——德鲁克如此描述和期许着。

1959年，德鲁克在《明日地标》（*The Landmarks of Tomorrow*）一书中发明

"knowledge worker"（知识工作者）这一名词。他写道："身处这种知识组织中的所有成员，都必须是负责任的决策者，都必须把自己看成经理人。"而经理人的正确定义则是："负责知识的应用与绩效表现的人。"

有别于过去的体力工作者，知识工作者强调的是效能而非效率，体力工作者是以体力为主的工作者，但知识工作者却是脑力工作者。按德鲁克的诠释，体力工作者注重效率，是"把事情做对"；但知识工作者注重效能，是"做对的事情"。

以效率取向的体力工作者可以用数量、成本来界定，以效能取向的知识工作者是以成果来衡量的。因为知识工作者生产的是知识、创意和信息，而这样的产品，本身并无用途；唯有通过另一位知识工作者，将这类产品当做"投入"，转换为另一种"产出"，才会有实际的价值和意义。再伟大的智慧，如果不能应用在工作上，也将是毫无意义的信息。

创造绩效

《管理：使命、责任、实务（使命篇）》读者可以分成三部分研读。第1章到第14章是以"经济绩效"为主轴。设立目标不是仅有一个利润目标而已，正确的做法应包括八个经营领域：营销、创新、人力资源、资本资源、物质资源、生产力、社会责任及利润等八个目标。但在设定目标时，要做三项平衡：目标必须依据可达到的获利能力取得平衡；目标必须在当前需要与未来需要之间取得平衡；各目标之间必须相互平衡。

其次，德鲁克提出三个经典问句：我们的业务是什么？我们的业务将是什么？我们的业务究竟应该是什么？

"我们的业务是什么"是由顾客来定义的。要问顾客是谁？顾客在哪儿？顾客认定的价值是什么？顾客会通过何种渠道购买？这是营销而非推销的做法。

"我们的业务将是什么"着眼于顾客未获得满足的欲望予以创新，不论是产品或服务的创新，或是管理的创新及社会创新，无非以创造顾客为目的。

对"我们的业务究竟应该是什么"企业必须有计划地舍弃。例如：我们究竟应该舍弃哪些现存的产品线及事业？应该跨入哪些新业务？

界定企业目的与使命是件困难、痛苦且具风险性的工作。但是，唯有这样，企业才能设定目标、发展策略、集中资源、有所行动；唯有如此，企业才能创造

第四部分　社会影响和社会责任

绪　论

Management
Tasks, Responsibilities, Practices

从管理热潮到管理绩效

20世纪管理学的兴起，可能算得上是人类历史上的一个重大事件。它标志着人类社会实现一次重大转型，进入一个多元化的机构型社会——管理成为这个社会的一个不可或缺的器官。管理作为一种实践、一门学科，它在经历一个多世纪的发展后，于第二次世界大战时掀起了一股热潮。这股热潮一直持续到20世纪60年代末，让管理广为人知。如今，这股热潮已经偃旗息鼓。它究竟造就了什么？我们又从中学到了什么？我们必须学习哪些新知识，又面临哪些新挑战，还要迎接哪些新任务呢？

管理学的兴起

机构型社会——从1900年到1970年——员工型社会——对新的社会理论和政治理论的需要——管理：机构的器官——责任是本质——从工商业社会到多元社会——为什么必须以工商管理为中心——工商管理是典范——工商管理是成功的事迹——管理学的兴起是关键事件

在过去的50年里，每个发达国家的社会都发展成为机构型社会。目前，每一项重大的社会任务，不论是经济活动，还是卫生保健、教育或环境保护、对新知识的追求或国防任务，都是由大型组织来完成。这些组织都是准备长期存在并由自己的管理当局来管理的。结果，现代社会的成就（如果不是指个人的生存）越来越依靠于这些机构的成就。

在75年以前，人们根本就无法想象这样一种社会。在1900年的时候，在每个国家的社会里，家庭仍然是绝大多数社会任务的执行者和活动器官。相对而言，各种机构则少而小。可以说，即使是在机构化程度最高的国家（如德意志帝国）里，1900年的社会也如同堪萨斯州的大草原。在这样的社会里，只有一个机构与众不同，那就是中央政府。它巍然耸立于地平线上，但这并不是因为它规模庞大，而是因为它的周围别无他物。除此以外，社会的其余部分都以散布着的无数小分子的形式存在：小型工场、小型学校和个体职业者（如医生或律师，他们都自行开业）以及农户、手工业者和邻近的街道零售店等等。那时，虽然也开始有一些大型企业，但那仅仅是开始而已。当时所谓的大型企业，在今天看来不过是规模非常小的小型企业。

当年曾经让美国人的祖辈慑服的"大章鱼"——洛克菲勒（Rockefeller）旗下庞大的标准石油托拉斯，已经于 1911 年被美国最高法院分解成 14 个部分。30 年以后，在美国加入第二次世界大战前夕，标准石油公司的这 14 家子公司中的任何一家，无论是在员工规模，还是在资本金额、销售额和其他方面，都至少是以前的 4 倍那么大，即 4 倍于最高法院颁布分解命令时"大章鱼"的总体规模。可是，在这 14 家子公司中，只有三家可以算得上是大型石油公司，即泽西标准石油公司（Jersey Standard）、美孚石油公司（Mobil）和加利福尼亚标准石油公司（Standard of California）。而其他 11 家子公司只能算是中小规模，在世界经济中只起着很小的作用，甚至起不了什么作用，而且在美国经济中所起的作用也十分有限。

在过去的 70 年里，虽然工商业在发展，但其他机构发展得更快。在 1914 年以前，没有一所大学拥有 6 000 名以上的学生——而且拥有 5 000 名以上学生的大学实际上也很少。目前，拥有 6 000 名学生的大学只能是个"侏儒"，有些人甚至怀疑这种规模的学校能否生存下去。类似地，医院也从过去收留贫困潦倒的病人的边缘机构[⊖]，发展成为"卫生保健中心"，其本身就是一个庞大的机构，而且也是最复杂的社会机构之一。同时，工会、研究机构和其他许多机构也都同样发展为庞大而复杂的机构。

在 20 世纪初，苏黎世的市民建造了一座宏伟的市政厅。他们深信：这座市政厅在未来的任何时候都能够满足他们的需要。事实上，这座市政厅曾受到保守分子的尖锐攻击，认为它即使不算是好大喜功，也是巨大浪费。虽然比起世界上任何国家的政府，瑞士政府的发展要慢得多，但早在很长时间以前，这座市政厅实际上就已经无法满足城市管理的办公需求了。目前，瑞士政府的各种机构所占用的面积，大约是 75 年前显得十分宏伟的（如果不是过于奢侈的话）市政厅面积的 10 倍以上。

员工型社会

时至今日，在各发达国家中，市民一般都是员工，至少在为其中某个机构工作，并把诸如此类的机构看成是自己的衣食之源，是自己的机会所在，

⊖ 不重要的、可有可无的机构。——译者注

是自己获得社会地位并发挥作用的阶梯，是实现自我和个人成就的场所。

在1900年，市民如果受人雇用的话，雇主通常是小型家庭式的企业主、雇用一两个助手的小型夫妻店或家庭等。当然，除了像英国或比利时这样工业化程度最高的国家以外，当时的绝大多数人都是以务农为生。

渐渐地，社会发展成为一种员工型社会。在20世纪早期，人们常常相互问道："你从事什么工作?"但现在他们会问："你在为谁工作?"

对于机构型社会及其新的多元主义，我们既没有适用的政治理论，也没有适用的社会理论。事实上，这些现象与那些仍然统治着我们的社会观点和我们处理政治与社会问题的政治理论和社会理论，是相矛盾的、不相容的。我们仍在应用16世纪晚期和17世纪的伟大思想家伯丁（Bodin）、洛克（Locke）、休姆（Hume）和哈林顿（Harrington）等人所提出的政治和社会模型：当时的社会除了唯一的中央政府以外，社会上不存在其他的权力中心和自治机构。尽管现实的变迁早已超出了这种模型，但它仍是我们所拥有的唯一的模型。

适合于新现实的新理论，总要在经过很长一段时间之后才会产生。这是因为：为了避免落入无端的揣测和模糊的想象之中，新的理论往往只有在事件发生以后才能形成，是在对我们已经学到的、已经实现的和已经完成的进行归纳整理之后形成的。但是，我们不能坐等新理论形成才采取行动。我们必须现在就行动起来，我们必须充分运用自己所知道的那一点点知识。至少有一点我们是确实知道的：管理是新机构的特殊器官，不论这种机构是工商企业还是大学，是医院还是军队，是研究实验室还是政府机关。如果要使上述机构正常运作，就必须进行管理。

"管理"（management）这个词是极难理解的。首先，它是美国人特有的一个单词，很难翻译成其他语言，甚至很难准确地翻译成英国的英语。它表明一种职能，但同时又指执行这一职能的人。它表明一种社会地位和层级，但同时也指一门学科和一个研究领域。

但是，即使在美国人的用法里，把管理作为一种术语也是有点差强人意的。这是因为：在工商企业以外的其他机构里，通常很少会谈到管理（management）和管理者（manager）。在大学、政府机关和医院里有行政管理人员，在军队里有指挥官，在其他机构里有主管等等。

但是，所有这些机构都有管理职能、管理任务和管理工作。在这些机构

里，全都需要管理。而且在所有这些机构里，管理都是有效的活性器官。

事实上，机构本身只是一种虚构之物。它是一种会计实体，而不是一种社会实体。当某个政府机构发布某项法令或决定时，我们完全知道那是机构中的某些人在做出法令或决定，是他们在代表机构采取行动，是作为机构的有效器官在采取行动。例如，当我们说通用电气公司关闭了一家工厂时，当然并不是指公司在做出决定和采取行动，而是指公司中的一批管理人员在做出决定和采取行动。

乔治·西门子（Georg Siemens）创建了德意志银行（Deutsche Bank），并在1870~1880年的十年时间里把德意志银行建设成为欧洲大陆首屈一指的金融机构（请参阅第49章，乔治·西门子和德意志银行）。他曾经说过这样一句话："如果没有管理，一家银行只是一堆等待清算处理的废物。"没有机构，就没有管理。但相应地，没有管理，也就没有机构。管理是现代机构的特殊器官。正是这种器官的活动与绩效，最终决定了特定机构的生存与绩效。

管理的职业性

我们还知道：管理是相对于所有权、地位或权力而独立存在的。它是一种客观的职能，并应该以绩效责任为基础。它是职业性的——管理是一种职能、一门科学、一项要完成的任务，而管理者则是实践这门学科、执行这种职能并完成这种任务的职业人员。管理者是否同时又是所有者，已经变得无关紧要。如果他同时是所有者，那也只是他作为管理者这一主要职能的附带事件。涩泽荣一在近代日本早期所提出的"职业管理者"这一儒家理想（请参阅第2章）已经成为现实。同时，涩泽荣一还主张：管理者的本质既非财富，也非地位，而是责任。同样，他的这一基本思想也已经成为现实。

从工商业社会到多元社会

新左派把我们的社会称做大型企业的社会。但大型企业的社会同新左派的言辞一样，早已经过时了。西方社会早就是企业型社会了——在75年前就是了。在那个时候，企业的确是所有各种机构中最有权势的机构，甚至比

某些政府更有权力。但是，自从进入20世纪以来，企业的重要性开始逐步下降，这并不是由于企业变得越来越小或越弱，而是由于其他机构成长得更加迅速。我们的社会已经日益呈现出多元状态。

在19世纪70年代，没有任何一个美国实业家，可以在权力或名望上同20世纪初的摩根（J. P. Morgan）、洛克菲勒（John D. Rockefeller）或稍后的福特（Henry Ford）这些大亨相提并论。现在，甚至很少有人知道美国最大的一些企业首席执行官的名字，但那些大亨的名字却家喻户晓。可以说，在权力和拥有财富的相对数量方面，即使是目前最大的企业也无法同那些大亨相比，那些大亨当时甚至可以勒索美国政府。

实际上，说什么"军事-工业综合体"并没有任何意义。多年来，美国高额的国防费用，已经成为经济发展的一大障碍。比较而言，倒不如说成是"军事-大学综合体"更有意义。目前的企业、事实上美国历史上所有的企业，没有一个拥有目前巨型大学所拥有的权力的一小部分。通过是否接收人学或授予学位，大学拥有是否赋予人工作和生计的权力。在美国历史上，没有任何一家企业（也没有任何其他机构）拥有这种权力。事实上，以前从来没有哪一家机构被允许拥有这种权力。

在欧洲，情况只是略有不同。在1900年时，工商企业的工作资历已经在某种程度上受到尊重。75年以前，在政府、学术界或军队中的工作，地位要比工商企业的工作高得多。但是，现在工商界已经同他们平起平坐。尽管如此，在法国的工商企业界，目前仍没有一个人可以在权力和影响方面同法国第三共和国时代的德·温德尔（DeWendel）钢铁家族相比，也不能同以前控制了法兰西银行（Banque de France）和法国货币和信贷政策的少数霍特（Haute）银行家族相比。类似地，在德国，目前仍没有任何一个企业家或企业可以在权力和影响方面同1900年的克虏伯（Krupps）和其他钢铁巨头相比，或同20世纪20年代的法本（I. G. Farben）相比。在英国，目前也没有任何一位企业主管能够在权力和影响方面同以前的一些商业银行家族相比。一直到20世纪30年代，这些银行家族几乎完全控制了英格兰银行，并借此控制着英国的国库。

在所有现代社会里，日本是可以最近似地描绘为企业型社会的国家。在这里，工商管理的影响，往往比在其他任何发达国家都要大。但即使是在日本，目前也没有任何一位企业管理者或企业可以在权力和影响方面与1900

年或1920年的三菱、三井、住友和安田等大财阀相提并论。后者对经济和社会有十分重大的影响，并拥有着至高无上的权力。

在1900年的美国，对有雄心的青年在职业上能提供机会的，几乎只有工商企业。而现在，却有着数不清的其他机会，而且每个机会都可以提供同样多的（或更多的）收入和更快速的职业发展。

在19世纪末期，国民生产总值中凡不是来自农业的部分，大都来自于私人企业经济。从20世纪初开始一直到第一次世界大战期间，包括政府在内的非工商企业服务机构，在美国非农业国民生产总值中所占的比重还不到10%。目前，虽然农业大都转变为企业化运营，但国民生产总值的一半以上却来自于各种服务机构。这些服务机构不属于工商企业，不用对经济绩效负责，也不会经受市场考验。

在美国现在的国民生产总值中，大约超过1/3直接来自于联邦政府、州政府和地方政府；还有3%～5%来自于非公立学校——私立和教会创办的学校，其中包括非公立的学院和大学；在国民生产总值中还有5%，即全国卫生保健预算总额的2/3，既不是来源于政府，也不是来源于工商企业。除此之外，还有各种各样的非营利活动，约占国民生产总值的2%～5%。如果把所有这些加起来，在国民生产总值中约有50%，甚至可能达到60%，并不来自于工商企业，而是来自各种公共服务机构。

事实上，新左派虽然在口头上讲什么大型企业社会，其行动却表明他们清楚地了解工商企业并不是具有决定性作用的机构。从拿破仑战争结束以来，每一段社会动荡时期都是从反对工商企业的骚乱开始的。可是在20世纪60年代，席卷各个发达国家的反对权威的骚乱，却是针对其他一些机构——特别是大学的。而这些机构曾经深受以前的激进分子的尊敬，并且在三四十年以前，它们常常被认为是组织的良好楷模。

不过，对于这些非工商企业的公共服务机构而言，它们对管理的需要并不比工商企业小。相对而言，它们可能更需要管理。

事实上，人们对非工商企业机构中的管理正变得越来越关心。

在最近10年或15年来，美国大型管理咨询公司的最好主顾是国防部、纽约市或英格兰银行这样的政府机构。当加拿大于20世纪60年代末期把海、陆、空三军联合起来组成一支统一的军队时，加拿大的海、陆、空将领在第一次会议上所讨论的不是战略问题，而是“目标管理”。同时，在天主

教教廷所发布的受人尊重的命令中，也讲到组织研究和管理发展。其中，耶稣会在这方面处于领先地位。

在一两代以前，德国行政机构总是以为自己胸有成竹、了解一切。但到目前，长期以来以出色的公共行政而闻名的汉堡市，已经为其行政机构创建了一个管理中心，并由市政府的一位高级官员出任管理职务和承担责任。类似地，就连英国的行政机构也为引进“管理”而进行了重组。

在学校开设的高层管理课程中，有越来越多的学员不是工商企业的主管，而是来自医院、军队、市政府和州政府以及学校的管理人员。哈佛商学院甚至还专门为大学校长开设了越来越受到欢迎的高层管理课程。

可以说，从现在起，非工商企业机构的管理，今后将得到越来越多的关注。它们的管理很可能会成为管理的中心问题。原因很简单，就是因为公共服务机构在管理方面的匮乏已经成为令人瞩目的缺陷。不论是城市自来水机构，还是大学研究院，都是如此。

但是，工商管理仍是一个样板。任何讨论管理的书籍，都必须以工商管理为中心。当然，本书也不例外。

为什么必须以工商管理为中心

之所以要以工商管理为中心，理由之一是历史因素。工商企业是最先出现的现代机构。从一开始，即从铁路和“多功能银行”在19世纪晚期作为大型企业出现时起，工商企业就毫无疑问地成为一种新的、全然不同的机构，而不是从旧机构演变而来的机构。这一点与政府机构、大学、医院和军队明显不同。当然，人们也关心其他机构中的管理问题㊀。但直到最近以前，人们只是偶尔关注一下，并且往往都是在发生尖锐问题时才给予关注，仅此而已。比较而言，工商企业中的管理问题，从一开始就得到了人们的关注，从而意味着工商企业管理具有普遍性和连续性。

迄今为止管理研究仍主要集中于工商管理研究的另一个理由是：直到现

㊀ 伊莱休·鲁特（Elihu Root）作为军事部长所写的、有关美国军队总参谋部的著作，是美国的例子；艾迪克斯（Adickes）和米克尔（Miquel）作为克朗（Crown）的大城市市长和部长所写的、有关德国地方政府的著作，是另外一个例子。这两本著作都写于1900年和1910年间。

在，只有经济领域才在资源分配和决策成果方面具有一套测量指标。利润率固然不是一种完善的测量指标，甚至没有人能够给出一个定义，但尽管如此，它仍然是一种有效的测量指标。直到现在，其他任何机构都没有类似的测量指标。它们所具有的，只是各种各样的看法——而看法却很难构成一门学科的适当基础。

关注工商管理的最重要理由是：工商管理是20世纪的成功事迹。在自己的领域中，它取得了成效。它所提供的经济商品和服务，是1900年那一代人难以想象的。而且，虽然存在着世界大战、经济衰退和专制，但它还是在有效地发挥着自己的作用。

在工商管理方面所取得的成就，使我们现在有能力预言（也许还言之尚早（而且肯定也是过于轻率的））我们将消灭世代以来人类命运中的极端贫困状态。今天的发达社会能够提供大量的高等教育，主要应该归功于工商管理方面的成就。工商企业既为支持这种昂贵的事业而提供了经济手段，又提供了使知识转化为生产力并取得报酬的各项工作。正是由于我们在经济绩效方面的进步，即工商管理方面的绩效，才使得我们现在认识到：因阶级和出身的不同而对人们的机会和工作加以限制，实际上是一种社会缺陷和社会瑕疵。而这种限制在过去是自然而然的，是人类无法逃避的宿命。在一个政治上日益分崩离析并纠缠于民族主义的世界中，工商管理是少数能够超越国界的机构之一。

跨国公司把来自许多国家的，具有不同语言、文化、传统和价值观的管理者召集在一起，并使他们在同一个公司中以同一个目标为纽带联合起来。可以说，它是世界上在世界观、价值观和决策方面不奉行民族主义的极少数机构之一。迄今为止、在一个没有世界政治组织的世界经济中，它是一个真正的共同机构。

同时、也正是工商管理，促使我们的社会越来越重视提高生活质量。事实上，对于工商管理的某些似乎严厉的批评，常常是根据工商管理的过去绩效所提出的较高的、或许是不切实际的过高期望的结果。其言外之意是："如果你能做得这么好，为什么不能做得更好一点呢？"

本书将用相当的篇幅——包括四章整整一部分的内容来专门讨论非工商企业服务机构的绩效问题。我将一再强调：对服务机构的管理，很可能是20世纪未来一段时期里管理研究的新领域。但是，任何管理方面的研究，

都必须以工商企业管理为基础。

管理学的兴起，可以说是我们这个时代的关键事件，远比任何头条新闻都重要得多。自从19世纪末以来，几乎没有一种新的基本机构、新的领导团队和新的核心职能，能够像管理学的兴起这样迅速。在人类历史上，几乎没有一种新的机构，能够像管理一样在这么短的时间里被证实是人类不可或缺的。同时，我们甚至也很少见到有一种新的机构，能够像管理这样在极少反对、极少干扰和极少争论下顺利崛起。而且，以前也从没有一种新机构，能够像管理那样如此迅速而成功地席卷全球，并跨越了种族、信仰、语言和传统的界限。

在当今的发达社会里，就算没有贵族、大地主，甚至是没有资本家和企业界大亨，也离不开大型机构中管理者的领导。社会要依靠这些管理者的知识、愿景和责任心。可以说，在这个社会里，一切都以管理（它的使命、责任和实务）为中心：管理既是必需品，又是重要贡献，而且也是研究与知识的主题。

管理热潮及其经验与教训

管理热潮——管理热潮是怎么开始的——管理热潮的扩散——管理热潮的终结——我们从中学到了什么？——管理是一种一般职能——管理是一门学科——但并非“技术主义”——管理以文化为基础——管理是多元化的——改变了的管理世界——管理的起源与历史演进

可以肯定地预言：在20世纪未来的一段时间里，管理口号将是“管理热潮过去了，管理绩效的时代来临了”。

从第二次世界大战结束到20世纪60年代末期的25年里，一股管理热潮席卷着整个世界。管理已成为全世界共同关心的主题。而在第二次世界大战以前，只有极少数人朦朦胧胧地有点兴趣。管理热潮遍及于世界上的每一个国家，管理热潮永久地改变了社会和经济，更重要的是，管理也在改变着自己。管理热潮使人们意识到管理及其作用、职能和工作，而且这种意识将伴随我们左右。

但是，管理热潮也对管理提出了新的挑战，创造了新的任务，产生了新的问题。与任何热潮一样，管理热潮也有终结的时候。不过，它所留下的任务却摆在我们面前。所以，现在是时候提出下列问题了：管理热潮的成就是什么？其经验与教训又是什么？

在第二次世界大战以前，只有极少数“相信真理”的人，绝大多数是管理咨询人员和教授，才关心管理，而很少有从事实践工作的管理者关注管理。只有通用汽车公司的阿尔弗雷德 P. 斯隆（Alfred P. Sloan）、西尔斯公司（Sears，Roebuck）的罗伯特 E. 伍德（Robert E. Wood）和美国电话公司

的切斯特·巴纳德（Chester Barnard）等少数几位有名的美国人，是个例外[⊖]。可是，即使是巴纳德在电话公司中的同事，也只认为研究管理是巴纳德的个人爱好，他们对之并不感兴趣。在当时，甚至很少有管理者意识到自己是在从事管理工作。而且在实践中，基本上没有人把管理看成是一个研究领域、一门学科和一种社会职能。

在第二次世界大战以前，收藏管理学图书最全的，是美国的咨询人员和管理学者哈里·霍普夫（Harry Hopf，1882—1949）。这批图书现在保存在克劳顿威尔的通用电气公司的高层管理研究所中，包括数千册图书。虽然霍普夫自己的兴趣是在管理学方面，但其藏书中真正属于管理学方面的，只不过有六七十册而已，其余的都是会计、税收和工程等方面的书籍。但是，霍普夫的藏书包括了19世纪40年代以前的、以任何一种语言（除了日语）撰写的所有管理学图书。

当哈佛大学已经开始讲授管理学时，美国和欧洲的其他绝大多数商学院则仍是商务学院（School of Commerce）。有些比较先进、成熟的大学，如纽约大学，也只是开办了会计、银行和财政学院。充其量，它们只能是商业技能学院。同时，从普遍的角度看，学校里要么完全没有开设管理学课程，要么就是只教授生产工程或人事管理课程。

管理热潮是怎么开始的

从忽视管理转变为意识到管理的重要性，再到后来特别重视和强调管理，是第二次世界大战所带来的结果之一。首先引起人们关注管理的，是美国制造产业在战争期间所取得的杰出绩效（不过，就英国管理人员在这一时期所取得的杰出成就而言，其当时所受到的关注远远少于它应该得到的关注）。结果，管理作为一种实践、一门学科，作为社会与经济以及伦理问题的核心，在美国引起了越来越多的关注。

但是，这一管理热潮却是由一个非美国人触发和倡导的。战后，英国第一届工党政府财政部长斯塔福·克里浦斯（Stafford Cripps，1889—1952）爵士是一位坚定的社会主义者。但也正是克里浦斯率先认识到：管理是使英国

⊖ 关于这些人及其他人，请参见本章附记“管理的起源及历史演进”。

经济恢复并促进其发展和取得杰出绩效的动力所在。也是克里浦斯组织了由英国实业家和管理人员组成的生产率考察团，并派往美国学习管理的秘密。同时，也正是克里浦斯的这种做法，使全世界（其中包括许多美国人）相信：管理是美国人的创举。

在英美之间开始互派生产率考察团数年之后，马歇尔计划开始了，而管理在其中占有中心地位。马歇尔计划开始运用管理手段来推动经济和社会的复兴。可以说，马歇尔计划的成功，使得管理成为一种时尚——畅销工具。一时之间，人人谈论管理，人人学习管理。

不久之后，日本也步西方之后尘。在经过美国的长期占领以后——在1950年重新获得自主权以后，当日本政府和日本工商界开始有计划地重建日本经济时，日本人首次谈到了管理热潮。当时，他们利用管理，并将其视为经济复苏的核心动力和关键因素。

同时，对管理的关心，很快也扩展到发展中国家。在印度和巴西、在非洲的新独立国家、在东南亚各国，都组建了管理协会，并创建了管理学院。一时之间，管理逐渐成为政府和企业界共同关心的主题。

最后，管理热潮波及共产党主导的国家。一个接一个的欧洲共产党国家，从南斯拉夫开始，接着是波兰、匈牙利和捷克，纷纷建立起管理学院和管理研究所，开始翻译西方的，特别是美国的管理书籍，开始讲授管理学，并把管理视为解决经济发展停滞的重要手段。后来，就连苏联也开始关注管理。在1969~1970年，苏联不仅创建了两所高层管理学院，而且也开始讨论在重要产业和商业企业中实施自治管理的问题。

发展中国家的管理

实际上，管理热潮对发展中国家的影响，甚至比对发达国家的影响还要大。经济和社会的发展，首先就意味着管理。在第二次世界大战之后的早期，就已经明显表明：在经济和社会的发展过程中，管理是决定性的因素。显然，经济学家把“发展”视做“储蓄和资本投资的函数”的传统看法，已经不足以确保经济与社会发展了。事实上，储蓄和资本投资并不能导致管理和经济的发展。相反，是管理导致了经济和社会的发展，从而导致了储蓄和资本投资的发展。同时，越来越多的证据显示：正如在拉丁美洲十分流行

的口号所表明的，“发展中国家并不是在发展上落后，而是在管理上落后”。

对管理的兴趣迅速在各个发展中国家扩散开来。在孟买、墨西哥、西非、土耳其和伊朗等地，纷纷创建了管理学院、管理研究所和管理协会。

同时，随着管理备受关注和管理的有效运用，不少国家和地区已经取得了显著的成就：巴西得到了快速发展，像伊朗这样一个贫穷而落后的农业国也发展很快。所有这些，都要归功于管理的影响。再如，墨西哥迅速发展的根源，在于管理；哥伦比亚所实现的巨大进步，也是由于管理。事实上，在上述的大多数国家中，许多开创性的管理工作，都是由以墨西哥蒙特莱（Monterey）的技术大学（Technical University）和哥伦比亚加里（Cali）的德瓦尔大学（Universidad del Valle）等为代表的机构所组织的一群人来完成的。

实际上，凡是第二次世界大战以后在经济和社会方面实施快速发展的地方，都特别强调有计划、有目的地培养管理人员和推动管理的发展。可以说，经济与社会的快速发展，正是上述工作的结果。

然而，在同一时期，也日益清楚地表明：在绝大多数发展中国家，管理人员和管理的发展还不够快，以致未能带动经济和社会的充分发展。从人口的爆炸性增长这一视角来看，更是如此。同时，下列现象也变得越来越明显：我们还不知道如何把管理知识、管理学科、管理视野和价值观移植到新的、不同的社会和文化中去。而且，把管理能力有效地移植到发展中国家去的那种转移机构——多国公司，也相当模糊并存在争论。（我们将在第59章，多国公司中予以讨论。）

把管理知识和管理能力从发达国家移植到发展中国家去的任务，迅速地推动和开发企业家精神和管理能力以便能满足发展中世界的期望的任务，依旧是我们面临的主要任务之一。

在第二次世界大战以前，有关管理的全部书籍连一个普通的书架都装不满。到了20世纪60年代后期，仅美国出版商每年就要出版好几百种管理书籍——一年之中所出版的管理图书大约有第二次世界大战以前所有年代出版的图书总数的四五倍之多㊀。在第二次世界大战以前，只有哈佛大学讲授管

㊀ 管理类图书取得了难以置信的成就：它们成了畅销书，如阿尔弗雷德·斯隆的《我在通用汽车的岁月》（*My Years with General Motors*，Doubleday，1964）。就连对管理进行讽刺的书也成了畅销书，如罗伯特·唐森（Robert Townsend）的《更上一层楼》（*Up the Organization*，Knopf，1970）。在这些图书中，虽然充满了深奥而晦涩的管理术语和管理行话（在几年以前，只有少数的内行才懂得这些术语和行话），但它们当时的读者群却是广大公众。

理学课程；而到20世纪60年代末期的时候，全世界讲授管理学的商学院可能已经数以百计。在第二次世界大战以前，几乎完全没有高层管理教育；而到了70年代的时候，没有人能够数得清全世界到底有多少高层管理课程、高层管理讲习班、专业学院、专业研究所、教师进修学院以及其他面向管理人员的职业培训和训练机构。

管理热潮的终结

像所有热潮一样，管理热潮也随着自身延伸过远（即过犹不及）而走向终结。最初的征兆——也是任何热潮所遇到的典型情况，是出现了一些预言“管理热潮会永久持续下去”的书籍。在1967年，美国经济学家肯尼思·加尔布雷思（J. Kenneth Galbraith）在一本世界性的畅销书《新产业王国》（*The New Industrial State*，Houghton Mifflin出版公司，1967年）中预言：大公司中的职业管理人员已经运用各种现代管理技术把自己武装起来，成为不可战胜的力量，无法被任何力量，如股东或政府，所代替。当这个预言出现的时候，正是职业管理人员的地位开始受到那些倡导“资产管理”的接管人排挤的时候。当时，这些接管人赢得了那些看似温顺而无力的股东们的热心的全力支持。

一年以后，法国的新闻记者——政治家吉恩-贾克斯·塞尔旺-施赖伯（Jean-Jacques Servan Schreiber）出版了另外一本畅销书——《美国的挑战》（英译本由Atheneum出版公司出版，1968年）。在这本畅销书中，吉恩-贾克斯·塞尔旺-施赖伯预言：美国的管理人员正在接管全世界（或至少是欧洲），在美国和欧洲之间存在着“管理差距”，这种差距使得美国的主导统治成为不可避免的命运。这个预言在全世界范围内受到了媒体大号标题的青睐和欢迎。当时，正是欧洲经济超越美国，而美国经济在欧洲和日本的进攻之下采取守势的时候。

到了1970年，加尔布雷思和塞尔旺-施赖伯的讲法，开始显得有些幼稚了。管理热潮已经过去了，而且它并不是轰轰烈烈地结束的。事实上，从外表上看，人们几乎看不出有任何迹象能够表明发生过什么事情。

只有在英国，出现了大量管理人员失业，而这恰恰反映了英国经济的普遍萧条状态和企业合并与接管的浪潮。但是，对于在20世纪60年代后期得

到快速发展和实现急剧扩张的管理咨询公司而言，它们突然发现自己的营业额远远低于原来的期望。比较而言，那些相对较为稳健的公司，则运用自己的资源来提高质量，而不是增加员工，并在营业额和利润方面继续保持着出色的经营绩效。同时，那些言之有物的管理学课程项目、管理类书籍、管理学主讲人，仍持续地受到高度欢迎。事实上，大约在1970年左右的时候，非营利组织的管理者，如公用服务机构的管理者，开始大量涌入管理课程项目、购买管理类图书和聘请管理学主讲人。不过，他们的辨别力更高，而且要求更苛刻。商学院和高层管理课程项目的申请入学者继续增加，但这些学员对课程内容和教学效果更加挑剔。

一时之间，管理的神秘性突然消失了。其中的一个原因可能是1971年的美元危机。这次危机甚至使那些观察最不敏锐的人也开始认识到：美国同欧洲之间实际上并不存在什么管理差距。另外一个原因可能是在那一时期"垮台"了一批企业，如美国宾夕法尼亚中央铁路公司（Penn Central）和洛克希德公司（Lockheed）以及英国的劳斯莱斯公司（Rolls-Royce），这使得职业管理人员不太像是英雄。不过，其中的主要原因肯定是：管理人员自己突然认识到，管理是一项挑战和一种工作，而不是一剂灵丹妙药；管理技术，无论怎样复杂，也不具有任何魔力。最重要的是，各地的管理人员都认识到：管理热潮赖以建立起来的基础，即在第二次世界大战以前不为人知的漫长时期中所积累起来的知识，已经无法跟上和满足新的发展需求。人们已开始感受到需要新的知识、新的基本方法和对各种现象的新的理解。而这些，并不是管理热潮所能提供或解决的。

不过，管理热潮虽然已经结束，但它却永久地改变了世界的经济面貌和社会面貌。世界再也不会回到不懂管理、不顾管理和不知管理的时期，即第二次世界大战以前和管理热潮以前的时期了。最重要的是，把管理看成是一种力量、一种职能、一种责任、一门学科的认识将会保留下来。这就是管理热潮的永恒成果，而且也是最重要的成果。

我们从中学到了什么

在过去的这25年时间里，我们到底学到了什么呢？特别是，在帮助我们适应新的时代——谋求管理绩效的时代的要求方面，我们学到了什么呢？

我们所学到的第一件事是：作为社会机构中，特别是工商企业中领导、指挥和决策的器官，管理是一种一般职能，在每个国家中、实质上在每个社会中都面临着同样的基本任务。管理阶层必须为它所管理的机构指引方向，必须深入思考本机构的使命并为之制定目标，必须为实现本机构所必须做出的贡献而配置资源。实际上，管理就是赛伊（J. B. Say）所说的“企业家”，要负责为本机构的愿景和资源配置提供指引，并使其有利于取得最大成果和做出最大贡献。

在完成上述这些重大职能时，世界各地的管理都面对着同样的问题，即必须对工作进行组织，以便实现更高的生产率；必须引导员工努力提高生产率并取得成就，并对本企业的社会影响承担责任。最重要的是，它要对创造理想的结果负责，无论这种结果是经济绩效、学生的学习，还是病人的治疗，这正是每一机构存在的理由。

管理是一门学科

首先，这就意味着管理人员付诸实践的，是管理学，而不是经济学，也不是计量方法和行为科学。相对而言，后面这些都是可供管理人员利用的工具，但它们仅仅是管理者的工作或可供利用的工具的一部分。例如，管理者付诸实践的不是经济学，这就像医生付诸实践的并不仅仅是验血一样；类似地，管理人员付诸实践的也不是行为科学，这就好像生物学家付诸实践的并不仅仅是显微镜一样；管理人员付诸实践的也并非计量方法，这就好像律师付诸实践的并非总是判例一样。管理人员付诸实践的是管理学。

管理是一门学科的含义之一是：有些专门的管理技巧是专门隶属于管理学，而不隶属于任何其他学科的。其中，这类技巧的一个例子就是“组织内部沟通”，另外一个例子是在不确定的情况下做出决策。同时，还包括一种特殊的企业家技巧，即战略规划。

作为一门特殊的学科，管理有其自己的基本问题、特殊方法和特别关心的领域。那些理解管理学科，但并不具备最基础管理技巧和运用管理工具技能的管理人员，仍不失为一个有效的管理者，甚至可能是第一流的管理者。相对而言，那些只知道管理技巧和管理手段，但并不理解管理学基本原理的人，却不是一个管理者。他们最多只能算是一个技术人员。

管理学是一种实用学科（实践），而不是一种纯理论学科。就这一点而言，它可同医学、法律学和工程学相比。它所追求的、不是知识，而是绩效。而且，管理实践也不是普通常识和领导才能的运用，更不是财务技巧的应用。管理实践，必须以知识和责任两者为基础。

技术主义是不够的

管理热潮表明：管理者必须比“技术主义者”掌握更多的东西。他不能局限于自己所学的学科和所受的训练，不能满足于自己掌握的技能、工具和技术。

同时，管理并不是同文化无关的，它也是自然世界的一个组成部分。换句话说，管理是一种社会职能。因此，管理既要承担社会责任，又要植根于文化之中。

有关技术主义观念在管理中的不充分性，通用汽车公司的例子最能说明这一点。从技术主义的术语来看，即从公司绩效的角度来说，通用汽车公司在第二次世界大战以后的一段时期内，无论是在市场上所占有的地位、所实现的利润，还是生产率方面，都取得了十分出色的成就。但与此同时，通用汽车公司却在公众舆论、政治和社会评价方面遭受了重大失败。作为技术统治论者，即经营管理者，通用汽车公司不但没有因为所取得的技术成就而获得相应报偿，反倒被迫处于防御地位。[一]

管理者还必须是一位“工匠”。实际上，管理者第一位的职责就是：推动他所服务的机构完成其使命和目标，即实现该机构存在的价值——而不论它是商品，还是服务、学习或患者护理。但是，这样的职责还远远不够。每一机构都是为社会而存在的，并且存在于社区之中。因此，任何机构都必然会产生各种影响，并进而对自己所产生的影响承担责任。在发达国家的机构型社会里，各个领导群体，即各个机构的管理者也必须承担社会责任，必须深入思考他们所处社会的价值观念、信念和承诺，必须在完成其所在机构的特殊而有限的使命之外，承担起领导责任。相应地，这种责任又引发了一种

㊀ 有关这一问题的进一步讨论，请参见作者有关通用汽车公司的著作《公司的概念》（*Concept of the Corporation*）1972年版的序和跋。该书最初于1946年出版，中文版2006年3月由机械工业出版社出版。

新的重大挑战，并在管理方面和政治理论与实践方面提出了一系列最困难的问题。而且，这已经成为一种事实。

管理及其社会

管理是一种客观职能，取决于其应该完成的各项任务；也就是说，管理是一门学科。但管理又受一定的社会文化的影响，并受到特定社会中的价值观念、传统和习惯等因素的制约[㊀]。事实上，管理热潮的力量，正是在很大程度上归功于“管理并不脱离价值观念而存在”这一事实。

例如，欧洲大陆对管理所表现出的兴奋，在很大程度上是由于寄希望于管理能改变文化和社会传统。可以说，在20世纪50年代的欧洲，管理是反文化的，特别受到年轻人和受过教育的人士的欢迎。他们把管理作为打破特权和阶级结构的一种武器，因为特权和阶级结构强调出身、财富或贵族教育（如在法国），并成为有才干的人取得成功的障碍。

同样清楚的是——虽然听起来似乎是矛盾的——管理越是能够运用社会传统、价值观念和信念，它就越能够取得成就。一方面，管理热潮对社会和文化传统提出了质疑，但另一方面它又强化了这些传统。在管理热潮达到高峰的时候，即20世纪60年代早期和中期，很多人谈论着世界的美国化，特别是管理的美国化。的确，管理和管理者都逐渐认识到：由于面临着同样的任务，所以它们必然是相类似的。但同时，管理热潮也有利于强化它们之间存在的差异和不同方法。

今天的日本到底是不是西方化了？或西方化只不过是其表面现象，它使得日本比以往任何时候都更加日本化？有关这一问题的探讨，已经超出了本书的范围（或者说不在本书作者的能力范围之内）。但无可置疑的是，日本的管理并没有西方化。日本接受了管理的思想，急切地掌握了管理工具和管理技术，并仔细地倾听。但日本应用管理、管理思想、管理工具和技术来保持日本自己的特点。只有在能够使日本机构，无论是工商企业还是政府机关，继续保持并强化日本的基本价值观念的情况下，这些管理思想和管理工

㊀ 一位非西方的学者——日本的知惠待值，在这一方面比任何西方学者都看得更清楚——这可能恰恰就是因为日本的传统不同于西方传统，而管理显然是一种西方观念。请参见其著作《日本社会》（*Japanese Society*，University of California Press，1970）。

具才得到应用。

同时，欧洲有关管理的基本价值观念也没有被管理热潮所推翻。例如，德国、法国和意大利的高层管理结构仍然保持原状。只有英国的高层管理结构改变了：把以前不加区分的董事会分成了执行董事（即美国人所说的高层管理人员）和非执行董事，即监督人员。

类似地，职业晋升制度也只是受到了很小的影响。

在法国，进入某家大公司的高级管理阶层的道路仍然是：从一家名牌大学，特别是综合工业大学毕业，作为一名“通才”进入政府部门工作。然后，在经过25年以后，可以带着财务监理的头衔直接加盟工商企业的高级管理阶层。在德国，占主导地位的仍是一种双轨制“晋升”道路：一条是以工程师的身份，从高度专业化的技术工作道路晋升上去；另一条道路则是作为法律院校（也许是经济院校）的毕业生，通过非专业的参谋工作晋升上去。在英国，晋升到高级管理阶层的最好途径依然是从事会计工作。

比较而言，变化的一个表现是：市场营销工作成为一条晋升之路。不过，这也许只是英国的一种征兆。在英国，市场营销已经成为最受人尊重的一种职业。而且，那些被提拔到高层管理职位上去的市场营销人员，往往是在美国公司的英国子公司中工作。

在大多数国家中，管理热潮也没有触及工商业和政府之间的相互关系。如果要说有什么变化的话，那就是管理热潮更加强调各种传统：它强调美国企业和政府之间的敌对关系，强调欧洲大陆的重商主义传统，强调日本企业同政府共为一家的传统，强调英国企业同政府的“俱乐部”式关系（关于这一重要主题，请参见第27章）。

通过使欧洲和日本恢复了增长能力，管理热潮清晰地向世人昭示：管理并非美国所专有，而且并不存在着什么美国的挑战。正如20世纪70年代的世界在政治上和经济上走向多元化一样，在管理上也出现了多元化倾向。现在，我们已经了解到：我们大家，美国人、欧洲人、日本人以及许多其他人，都必须在管理方面互相学习。

附记：管理的起源及历史演进

近来，有些管理论著的作者似乎认为：是管理热潮创造了管理，或至少

发现了管理。毋庸置疑，这纯属无稽之谈。实际上，无论是从管理实践，还是从管理思想和管理研究的角度看，管理都拥有源远流长的发展过程。它的起源几乎可以追溯到大约200年以前。

可以说，早在人们谈论管理以前，人们就已经发现管理了。一些伟大的英国经济学家，从亚当·斯密（Adam Smith，1723—1790）到大卫·李嘉图（David Ricardo，1772—1823），再到约翰·斯图尔特·穆勒（John Stuart Mill，1806—1873），甚至包括他们的继承者和反对者卡尔·马克思（Karl Marx，1818—1883），都不知道什么是管理。对他们来讲，经济是不具人格且具有客观性的东西。正如古典传统的现代倡导者、英裔美国人肯尼思·博尔丁（Kenneth Boulding，生于1910年）所说的："经济学探讨的是商品行为，而不是人的行为。"或者，像马克思所认为的：占统治地位的是非人格的历史规律，人只能去适应这些规律。在最好的情况下，人类充其量也只能充分利用经济所提供的可能性；而在最坏的情况下，人类却阻碍了经济的发展并浪费资源。最后一位伟大的英国古典经济学家阿尔弗雷德·马歇尔（Alfred Marshall，1842—1924）的确把管理加入土地、劳动和资本这些生产要素之中。但这只是并非出于衷心的一种让步。即使对于马歇尔来讲，管理也只是一种外在的因素，而并非核心要素。

实际上，从一开始，就存在着另外一种不同态度，即把管理人员置于经济的中心，并强调管理工作能够使资源得到更有效的利用。赛伊（1767—1832）也许是法国或是欧洲大陆所诞生的最有才华的经济学家。他是亚当·斯密的早期追随者，并且是《国富论》在法国的宣传者。但在自己的著作中，他所研究的中心却不是生产要素，而是一个他自己创造出来的名词——企业家。企业家把资源从生产率较低的投资引向生产率较高的投资，从而创造了财富。追随赛伊的，有法国传统的一些"空想社会主义者"，特别是弗朗索瓦·傅立叶（Francois Fourier，1772—1837）和古怪的天才——圣西门（Comte de Saint-Simon，1760—1825）。在当时，虽然还不存在有大型企业和管理者，傅立叶和圣西门却都在管理实际已经存在以前就预见到了管理的发展，并"发现"了管理。特别地，圣西门还预见到了组织的兴起，认识到提高资源生产率和构建社会结构的任务，并发现了管理的任务。

正是由于他们强调管理是一种独立而不同的力量，是一种能够独立于生产要素和历史规律而发生作用的力量，马克思才强烈地抨击这些法国人并诋

刺他们是“空想主义者”。但是，正是这些法国人——特别是圣西门——制定了最基本的概念和最基本的方法，它们奠定了实际设计每种社会主义经济的基础。

在美国，管理也早就被看成是一种核心要素。亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton，1757—1804）在其著名的《制造业报告》中，作者开始时从亚当·斯密的观点入手，但接着就强调了管理的角色——建设性的、有目的的系统角色。同时，汉密尔顿在管理中，而不是在经济力量中找到了经济与社会发展的动力，并在组织中发现了经济进步的载体。在他之后，在著名的《美国系统》中，亨利·克莱（Henry Clay，1777—1852）提出了可以称为系统化的经济发展的最初蓝图。

此后不久，苏格兰的一位实业家——罗伯特·欧文（Robert Owen，1771—1858）实际上成为第一位管理者。在19世纪20年代，在位于拉那克的纺织厂中，欧文首先着手解决生产率和激励、工人同工作的关系、工人同企业的关系以及工人同管理当局的关系等问题——这些问题至今仍是管理中的关键问题。实际上，正是从欧文开始，管理者开始作为一个真实的人而存在，而不像赛伊、傅立叶、圣西门、汉密尔顿和克莱所描述的那样，只是一种抽象的概念。但是，在欧文之后很久，才出现了他的继承者。

大型组织的兴起

最初，首先要出现的是大型组织的兴起。大约在1870年左右，大型组织同时在两个地方兴起。在北美，横跨大陆的铁路成为一个管理问题；而在欧洲大陆，那些以企业家精神为目标、分布于全国各地、存在多个总部的“通用银行”（Universal bank），使得传统的结构和观念不再适用，从而对管理提出了要求。

其中的一个反应，来自于美国的亨利·汤（Henry Towne，1844—1924）。特别地，在其《作为经济学家的工程师》这篇论文中，亨利·汤提出了可以称之为第一份的管理计划。他提出了一系列基本问题：效率与效果；工作的组织与工厂中的社会组织（即工人的组织）；市场中决定的，即消费者决定的价值与技术上的成就等。从亨利·汤及其论著开始，人们开始系统地关注管理的任务和管理的工作之间的相互关系。

几乎与此同时，在把德意志银行建设成为欧洲大陆首屈一指的金融机构的过程中，德国的乔治·西门子（1839—1901）首先设计出有效的高层管理机构，并率先深入思考高层管理者的任务，率先着手解决大型组织中沟通和情报等基本问题（关于西门子，请参见第49章）。

在日本，由明治时期的政治家转变为企业领导者的涩泽荣一（1840—1931），在19世纪70年代和80年代首先提出了工商企业同国家目标之间的关系、企业需要同个人伦理之间的关系等基本问题。同时，他还着手系统地解决了管理教育问题，首先展望了职业管理者。实际上，日本之所以在20世纪能够在经济上处于领先地位，在很大程度上要归功于涩泽荣一的思想和工作。

数十年后，就在19世纪末和20世纪初世纪交替的时候，现代管理的所有主要方法都已经相对成熟。同样，这些也都是在许多国家里独立地形成和发展起来的。

弗雷德里克 W. 泰勒（Frederick W. Taylor，1856—1915）是一位自学成才的美国工程师。在19世纪80年代，他开始对工人的工作进行研究。目前，贬低泰勒并批评他所倡导的那套过时的心理学，已经成为一种时尚。但泰勒是人类有史以来的第一人——不把人的工作看成是理所当然的并对其进行考察和研究的第一个人。他对工作进行研究的方法，至今仍然是一种基础（有关这一点，请参见第17章）。虽然泰勒明显地是以一个19世纪的人来看待工人，但他却是从社会的观点，而不是从工程或利润目标出发的。促使泰勒从事上述研究工作并激励他坚持下去的，首先是一种要把工人从繁重劳动和身心伤害中解脱出来的愿望。此外，他还希望能打破古典经济学家的工资铁律。这种工资铁律宣称：工人在经济上的没有保证和长期的贫困，是不可避免的。泰勒的希望是：通过提高劳动生产率使工人享受更好的生活。实际上，泰勒的这一希望，已经在各个发达国家中成为现实。

大约在同一时期，亨利·法约尔（Henri Fayol，1841—1925）就职于当时在法国已经算是很大的一家煤矿公司，并担任领导人。他首先深入思考了组织结构问题，并率先提出了企业组织的合理方法：职能原则。在德国，沃尔特·拉特瑙（Walter Rathenau，1867—1922）早期在一家大公司中接受训练。这家公司就是相当于美国通用电气公司的德国通用电气公司——AEG公司。这家公司是沃尔特的父亲埃米尔（Emil，1838—1915）创建的，但其发

展主要是在乔治·西门子的监督之下实现的。沃尔特·拉特瑙提出了这样的问题："大型企业在现代社会和现代国家中处于怎样的一种地位？它对后两者有些什么影响？它的基本贡献和基本责任是什么？"目前绝大多数有关企业社会责任的问题，实际上早在第一次世界大战以前的年代中，就已经由拉特瑙首先提出来并思考过了。与此同时，也是在德国，以尤金·施马伦巴赫（Eugen Schmalenbach，1873—1955）为代表，创建了一门新学科——"经营学"。以后发展起来的管理学科，如管理会计、运筹学和决策论等，则主要是（虽然人们并没有意识到）第一次世界大战以前的年代中"经营学"的进一步扩展。也是在美国，出生于德国的雨果·芒斯特伯（Hugo Muensterberg，1863—1916），率先试图把社会科学和行为科学，特别是心理学应用于现代组织和管理。

第一次管理热潮

在第一次世界大战以后，出现了所谓的第一次管理热潮。它主要是由当时深受尊敬的两位政治家发起的，即美国的赫伯特·胡佛（Herbert Hoover，1874—1964）和捷克的托马斯·马萨里克（Thomas J. Masaryk，1850—1937）。胡佛这位杰出的工程师，之所以在全世界出名，是由于他把管理的各项原则应用于历史上第一次大规模外援活动：救济成千上万的饥民——首先，在美国参加第一次世界大战以前，在比利时救济活动中运用了管理原则；然后，在第一次世界大战结束以后的中欧和东欧的救济活动中，他又一次运用了各项管理原则。然而，提出利用管理来恢复遭受战争破坏的欧洲经济这一思想的人，却是马萨里克这位历史学家。他成为新成立的捷克共和国的第一任总统。过了25年，马萨里克的这一思想在第二次世界大战以后的马歇尔计划中得到了实现。这两个人奠定了国际管理运动的基础，并试图把管理作为一种重要的社会力量来加以运用。

但是，在两次世界大战期间，却没有出现类似的思想，这是个停滞时期。在此期间，任何一国的政府或任何一种经济（除了美国以外）所能想象的最高目标，就是恢复到战前状况，即恢复到原有水平。日益上升的政治方面、社会方面和经济方面的紧张状态，很快就使整个世界在意志和远见方面陷入了麻痹状态。

20年代和30年代的努力

第一次管理热潮烟消云散了。崇高的希望变成了失望。但是，在表面的停滞之下仍有人在继续努力。正是在这些年代，为第二次世界大战以后风起云涌的管理热潮打下了基础。

在20世纪20年代早期，杜邦公司的皮埃尔·杜邦（1870—1954）以及后来通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆首先为新的"大型企业"提出了一种组织原则——分权原则。杜邦，尤其是斯隆，还率先提出了企业目标、企业战略、战略规划的系统方法。也是在美国，先是在朱利叶斯·罗森沃德（Julius Rosenwald，1862—1932）的领导之下，后来在罗伯特·伍德（Robert E. Wood，1879—1969）的领导之下，西尔斯公司首先建立起一种以市场营销为基础的企业。随后在欧洲，英荷公司（Dutch-English）合并的设计师组建了联合利华公司（Unilever），并为多国公司设计出一套直到目前还是最先进的结构，并着手处理多国公司的经营计划和销售等问题。

与此同时，管理学科也得到了进一步的发展。在美国，出现了一些泰勒的继承者。弗兰克·吉尔布雷思（Frank Gilbreth，1868—1924）与莉莲·吉尔布雷思（Lillian Gilbreth，1878—1972）夫妇和亨利·甘特（Henry Gantt，1861—1919）就是其中的代表人物。在英国，伊恩·汉密尔顿（Ian Hamilton，1853—1947）基于他在第一次世界大战期间作为军官的经验，认识到必须在正式结构和赋予组织以"灵魂"的政策之间取得平衡。两位美国人，玛丽·帕克·福列特（Mary Parker Follett，1868—1933）和切斯特·巴纳德（Chester Barnard，1886—1961）首先对组织中的决策过程、正式组织和非正式组织的关系，以及经理人员的作用和职能进行了研究。英国的西里尔·伯特（Cyril Burt，1883—1972）和在美国哈佛大学工作的澳大利亚人埃尔顿·梅奥（Elton Mayo，1880—1949）分别发展了工业心理学和人际关系理论，并把它们应用于企业和管理之中。

在两次世界大战之间的岁月里，人们开始把管理作为一门学科来讲授。哈佛商学院在20世纪30年代第一次开设管理方面的课程——虽然仍然主要属于生产管理领域。而麻省理工学院则在同一时期开始对年轻的中层经理人员进行高层管理培训。

美国人詹姆斯·麦肯锡（James McKinsey，1889—1937）和英国人林德尔·厄威克（Lyndall F. Urwick，生于1891年）开始从事管理咨询工作，即不再仅仅局限于技术问题方面的咨询，而且还就有关企业政策和管理组织等基本管理问题进行咨询。同时，厄威克还就到那时为止的管理结构和经理人员的职能进行了分类整理。

新的挑战

管理热潮及其思想基础——基础领域中对新知识的需求——生产率的要求——超越分权化——对新模式的需要——从人事管理到人员领导——新需求——企业家式的管理者——多机构管理——知识与知识工人——多国管理与多文化管理——管理与生活质量——管理的新角色

从思想或概念的角度看，管理热潮的产生和发展具有 7 个基础：（1）对工作进行科学管理，这是提高劳动生产率的关键因素；（2）分权化，并将其视为基本的组织原则；（3）人事管理，并将其视为使人员适合于组织结构的系统方法（包括工作说明、员工考评、工资与薪酬管理以及“人际关系”）；（4）管理者开发，以便在目前满足今后的管理需要；（5）管理会计，即把分析和情报工作作为管理决策的基础；（6）市场营销；（7）最后是长期规划。

在管理热潮出现以前，上述 7 点中的每一项基础都已经得到了成功的实施（正如在上一章结尾部分“附记：管理的起源及历史演进”中所阐述的）。换句话说，管理热潮只不过使之得以改进、提炼、补充和修订，而很少存在创新。它使得到当时为止只为少数专家所掌握的神秘知识，成为各地管理者都能够掌握的知识；使得到当时为止只是少数例外的事物，发展成为普遍的实践。

基础领域中对新知识的需求

在 20 世纪 60 年代末或 70 年代初，人们已经清楚地发现：构成管理热

潮的基础的知识已经不够了。在绝大多数基础领域中，都产生了对新知识的需求，特别是有关生产率、组织设计和结构以及人员管理等领域。科学管理，再也不能促使生产率进一步提高。在每一个国家，都存在着由于严重的通货膨胀而产生的生产率危机。

回顾过去，在第二次世界大战以后的一段时期里，在西欧和日本出现的生产率的巨幅增长，实际上只在某种程度上是管理改进的结果。那么主要原因是什么呢？其中的主要因素是：大量人员从以西西里、西班牙和日本北部山区为代表的低生产率领域——勉强维持生存的农业区域——迁移到了高生产率的工业领域。如果没有这种大规模的移民，那么这些成长领域的生产率的提高可能只是微不足道的。但是，这种迁移浪潮已经过去了。显然，西欧已经达到了吸收外来工人的能力极限。在日本，那种勉强维持生活的农业人口，也已经不多了。从今以后，这些国家的生产率的提高，必须依靠提高现有工人在现有工作岗位上的生产率来实现。

与此同时，对经济绩效的需求却不断提高，而这种经济增长只有通过提高生产率才能实现。例如，每一个人都“认为”（许多人现在仍然这样认为）：丰裕将会大大降低对经济绩效的需求。一旦我们知道了如何生产物质财富，对社会经济职能的需求肯定就会减少。但事实上，我们所面对的却是人类期望的日益增长浪潮。当肯尼迪总统在20世纪60年代早期提出“丰裕”这个词时，他脑子里想到的是在世界上贫穷的、不发达的国家中对经济报酬和满足的需求会有爆炸性的增长。但是，丰裕也使得发达国家中仍然贫穷的那些人（不论是美国的黑人，还是西西里的农民），在人们的期望方面产生了同样的增长浪潮。而且，丰裕本身对经济绩效的需求，也要快于它们自己所能达到的能力。与大众性报纸上头条新闻所讲述的恰恰相反，受过教育的青年人没有任何迹象显示，他们会减少对传统的经济商品和服务的需求（虽然传统的经济理论——所谓的“恩格尔定律”曾经预言会有这种减少）。此外，他们还对新的服务和新的满足——教育、保健、住房或闲暇等，表现出永不知足的欲望。

同样新的，或许是成本更高昂的一种需求，是人们对清洁环境的需求。就是到目前为止，这也仍然是一种奢侈的需求。以前，在城市贫民窟和农村小屋里，人们能够享受到清洁的空气、清洁的街道、安全的饮水以及卫生而未被污染的食物。但现在，这些只是一种梦想。

上述这些新的期望和需求中，每一种都需要做出巨大的经济努力，每一项都需要动用大量的经济资源。尤其重要的是，其中每一项都要求经济能够产生前所未有的经济剩余。换句话说，要满足这些需求，就要求生产率有更大程度的提高。

我们知道到底需要什么。首先，传统观点只重点考虑生产率的一个要素：劳动力。但是，生产率是生产的全部三个要素（土地、劳动力和资本）相互作用和相互匹配的结果。即使从劳动力的生产率角度来看，我们也只是从事了第一步工作：即对工作的“各个片断”进行了分析。我们还需要了解生产的原则，以便把各项工作整合成为最有生产率的生产过程。我们也需要对工作和员工的极不相同的要求和逻辑进行协调。

超越分权化

在合适的情境下，分权化是最好的组织设计原则，但其应用的条件却是相当苛刻的。它适用于用不同产品线来满足不同市场的制造业，这种原则最初就是为了这种情况设计的。它不能完善或恰当地适用于非制造业、也不能适用于那些市场无限重叠、用相同生产过程生产各种不同产品的流程制造产业（如制铝业或制钢业）。

而且，我们还知道，对于持续业务的经营工作，分权化是一种最好的原则，但它并不能满足创新工作的组织需求。对于组织高层管理的工作，就它本身来讲也是不够的。

根据以往的经验，我们在发掘一些新的——迄今主要仍是试验性的组织设计原则：工作任务小组、模拟分权和系统组织。迄今为止，上述原则还远不能令人满意，但它们的出现却充分表明了对新型组织设计模式的迫切需求。

我们知道，管理热潮使之普遍化的那种组织模式，只是一种不完整的模式，而且事实上已经不是占据统治地位的一种模式。在所有领域里，管理热潮所依据的都是制造业企业中所做的工作，而且这种制造企业基本上只生产一种产品或拥有一条产品线，并在一个国家的市场上开展经营活动，雇佣的也主要是手工劳动者。换句话说，这种模式属于以前的通用汽车公司模式。

但是，即使在工商领域中，需要进行管理和组织的、占统治地位的机

构，也越来越不是制造企业，不是只在一个国家或一个市场中展开经营活动的单一产品公司、不是主要雇佣手工劳动的公司。它们是经营服务业的企业——银行或零售企业，以及医院和大学等非营利机构。它们是经营多种产品、拥有多种工艺技术、在多个市场上展开经营活动的企业，是多国企业。而且，随着时间的推移，核心的人力资源已经越来越不是手工劳动者——熟练工人或非熟练工人，而是知识工作者：公司的总经理、计算机程序员、工程师、医疗技术人员、医院院长、销售员、成本会计师和教师，以及所有被雇佣的、受过教育的中产阶级。在每一个发达国家中，这些人都已经构成了人口的中心——占有绝大部分比重。换句话说，以前的模式已经变得越来越不适用，但迄今为止我们还没有一种新的模式。

从人事管理到人员领导

最后，我们还知道，我们必须超越人事管理。我们还必须学会对人们进行领导而不是加以抑制。

我们的传统方法主要包括以下三种类型：一是慈善家式的，照料那些不能照料自己的人——照顾他们的需要、住房、保健和福利；另外一种是程序性的，即照章办事，运用日常方式来处理经常重复发生的与雇佣有关的问题；最后一类，也是占据主导地位的方法，是防止和解决麻烦。最重要的是，他们把人看成是一种潜在的威胁。

虽然目前仍然需要传统方法，但只运用传统方法是不够的。除此之外，我们还必须把人看成是资源和机会，而不是问题、负担和威胁。我们必须学会领导而不是操纵，引导而不是控制。

新需求

在老方法和旧知识在重要领域中已经过时的时候，在全新领域中就出现了各种需求。在管理热潮刚刚开始时，只有很少人预测到这些新的领域，根本还谈不上对其进行什么研究。由于新的发展需要新的视野、新的工作和新的知识，人们开始对构成管理热潮基础的一些基本假设（在过去一个世纪里有关所有管理工作的一些假设）提出了质疑。

企业家式的管理者

在一个世纪的3/4的时间里（75年），管理主要意味着对已经建立起来的、持续经营的企业进行管理。虽然许多管理书籍都曾提及过企业家精神和创新，但从1900年到现在，人们还没有把企业家精神和创新视为管理的核心。从今以后，管理除了要继续优化现有事物以外，还必须日益重视创新工作。管理者必须成为企业家，必须学会创建和管理创新型组织。

我们正面临着创新时期，就好像现代工业经济诞生的19世纪下半叶那段时期一样。在那个时期，在美国内战结束到第一次世界大战爆发前的50年里，平均每15个月或18个月就会有一项新的重大发明出现，而且每项重大发明都会产生新的企业和全新的产业部门。事实上，我们目前所标榜的所有现代产业部门，包括飞机制造业和电子工业，都是从19世纪后期到20世纪早期的这些重大发明中产生的。第二次世界大战以后的重建时期所取得的经济增长，主要得益于第一次世界大战爆发时已得到充分开发的那些技术，得益于以这些技术为基础的四大产业部门：钢铁工业、汽车工业、科学农业和有机化学工业。目前，我们又面临着另外一次重大的技术变革时期。在这个时期中，经济和工业发展的动力，将主要来自于以20世纪的新技术为基础的产业部门及其发展。

同19世纪后期形成鲜明对照的是：在这一次技术变革中，大多数新技术将在现有企业中产生，并将应用于现有企业之中。在19世纪后期，主要创新原型是发明家个人的工作：西门子、诺贝尔、爱迪生和贝尔都是一个人独自工作，最多有几个助手。在那个时候，迅速而成功地把一项发明付之应用，就可以形成一个新的企业。但如前所述，产生新的发明并非是企业一定要做的事情。在当今的日子里，我们期望做出创新的，将越来越多地是现有企业，并且常常是大型企业——原因很简单：创新所必需的训练有素的员工和资金都集中在现有企业，通常是大型企业手中。所以，管理当局必须学会在经营现有的管理组织的同时，还要学会经营新的创新型组织。

与技术创新比较而言，对社会创新的需要甚至可能会更大。实际上，社会创新在社会和经济变革及发展中所起的作用，已经与技术创新所起的作用相当。我们社会的各种需要——世界上2/3的贫穷地区在社会和经济方面迅

速发展的需要、大城市中的各种需要、环境方面的各种需要、教育和卫生保健方面的各种需要，这些都是企业和企业管理者在社会创新方面的各种机会，是企业家未来所面临的各种机会，从而对管理知识、技能和绩效提出了新的挑战和要求。

多机构管理

管理热潮是工商企业管理的一次热潮，而且19世纪的绝大多数管理工作也都集中于对工商企业进行管理。

但是，现在我们知道，所有机构都需要管理。

在几年以前，这种观点还会被认为是一种奇谈怪论（在英国和法国，许多企业和服务机构中的管理人员现在还是这样认为的）。在以前，人们认为经营一家企业和管理一家公共服务机构（如一家医院）是完全不同的两件事情。实际上，机构的使命和目标的确存在着根本差异。如果为了纠正公共服务机构的毛病而企图对其实施类似于企业的管理，那是极为不妥当的（对此，请参见第11～14章）。但是在那段时期，成功经营一家投资金融公司（如投资银行）所要求的管理，也不同于钢铁厂或百货公司的管理。实际上，公共服务机构的管理者与企业的管理者面对着同样的任务：执行某个机构之所以存在的一些职能；使工作更富有生产率和使员工有所成就；控制本机构的社会影响并承担其社会责任。这些都是管理的任务。同时，公共服务机构也同样地面对着创新挑战，也需要对本机构的成长、多角化和复杂性进行管理。而且，如前所述，我们也已经了解到，管理的核心要求是：使非工商业机构和服务性机构便于管理，并使这种管理活动富有成效。

知识与知识工作者

在今后数十年里，发达国家的主要管理任务就是提高知识的生产率。体力劳动者已经是过去的劳动者——我们在这方面所能做出的全部努力只是一种后卫活动。在发达经济中，基本的资本资源、基本投资和成本中心，是知识工作者。这些知识工作者投入到工作中的，是他们在系统教育中所学得的东西，即概念、思想和理论，而不是他们的体力、技能或力气。

泰勒把知识运用到工作中去，以便使体力劳动者更富有生产力。他的工业工程师，是制造流程中所雇佣的第一批知识劳动者。但是泰勒本人从来就没有提出过这样的问题：应用“科学管理”的工业工程师的“生产率”是由哪些要素构成的？根据泰勒的研究结果，我们可以界定体力劳动者的生产率是什么，但是我们还不能回答工业工程师或其他任何知识工作者的生产率是什么。那些帮助我们测量体力劳动者的生产率的指标，如每小时或每单位工资水平所能生产的产品件数，如果用于知识工作者，显然是完全不合适的。如果工程部门以很快的速度、很大的勤奋程度和很漂亮的形式绘制出无法销售出去的产品的图纸，那么这种劳动实际上是最没用、最不具有生产率的活动了。换句话说，知识工作者的生产率主要是质量。

有一件事是很清楚的：提高知识的生产率，将会引起工作结构、职业发展和组织的巨大变革，就像曾经在工厂中采用科学管理对体力劳动所引发的剧烈变革一样。为了使知识工作者更富有生产率，人门职位（第一项工作）——把受过正规高等教育的青年人导入成人世界的工作和体验的职位——的重大变革不可避免。很明显，如果知识工作者不能了解他自己，不能了解他适合什么工作，不清楚自己怎样才能工作得最好，知识就不能更富有生产率。在知识工作中，设计和执行是不可能分开的。相反，知识工作者必须能够自行编制计划。但目前的人门职位，一般都不能做到这一点。它们多以下列假设为基础，即以工业工程师或工作研究专家为代表的高级专家可以客观地制定出一种完成任何工作的最好方法。从某种程度上讲，这种假设对于体力工作来说是对的，但对知识工作来讲则可能完全无法适用，甚至完全是错误的。可能是存在着一种最好的方法，但它在很大程度上取决于个人，而不是完全由工作的物理特点，或者是心理特点来决定。换句话说，它也是多变的。

多国管理与多文化管理

当前，存在着使工商企业管理走向多国管理的需要。从经济的角度来看，世界，特别是发达世界已经成为一个重要市场。比较而言，不发达的贫困国家与发达国家的差别，仅仅在于它们可能没有为自己愿意拥有的东西进行支付的能力。不论从政治角度可以对世界进行怎样的划分，从需求、偏好

和经济价值观的角度来讲，整个世界已经发展成为一个全球性的购买中心。多国企业可以使生产资源、市场机会和有才能的人超出国界而得到最好的利用。所以，多国企业实际上是对当前经济现实的一种正常反应，而且这种反应事实上是必需的。

但是，所有这些发展，也给管理带来了前人从来没有遇到过的各种复杂性。这是因为：管理同时也是一种文化、价值观和信念系统。它也是某一社会使自己的价值观和信念富有建设性的一种手段。实际上，还可以把管理看成是一种桥梁，连接着正在迅速成为世界性的文明和具有不同传统、价值观、信念和遗产的文化。而且，管理必须成为能使文化差异为人类的共同目标服务的一种工具。与此同时，管理已经日益突破一个国家的文化、法律或主权的范围，而越来越呈现出多国化特征。事实上，管理正在成为真正的世界经济的一种机构——迄今为止几乎是唯一的机构。

现在，我们知道：管理必须使个人、社团和社会的价值观念、渴望的目标和传统更富有生产率，而且是为了一个共同的生产率目标。如果管理不能成功地使一个国家或一个民族的特殊文化遗产发挥作用，那么社会和经济发展也就不可能实现。当然，这是日本的伟大经验——在19世纪，日本就能够设法做到使其社会传统和人的价值观念为现代工业化国家的新目标服务。这一事实可以表明产生以下问题的原因：为什么日本获得了成功，而为什么所有其他的非西方国家到目前为止都失败了。因此，必须既把管理看成是一门科学，又将其视为一种人文艺术；既是一种能够进行客观检验和验证的各种发现的概括，同时也是一种信念和经验系统。

在个别国家里，特别是在发达国家里，随着我们逐渐认识到工商企业是多种形式的原型——典型的、普遍的社会形态，也就是需要管理的机构组织形式的原型，工商企业正迅速地失去其特殊地位。但是，随着工商企业超越国界，它们正在迅速地取得在个别发达国家中已经不存在的、同样的特殊地位。超越了国界，工商企业正在迅速地取得这种特殊地位，成为表现世界经济现实和世界知识社会现实的一种机构。

我们需要学习如何在一个机构中和一种管理中把以下两种不同需要协调起来：在超越国界存在的、共同世界经济中对管理一致性的需要和对文化多样性的需要。

管理与生活质量

由于社会正在迅速地成为一个由各种组织构成的社会，包括工商企业在内的所有机构都必须对生活质量承担责任，必须把实现基本的社会价值、信念和目标作为其持续的正常活动的主要目标，而不是将其视为存在于正常的主要职能之外或对其主要职能形成制约的一种社会责任。各种机构必须学会使生活质量与它们的主要任务保持一致。对工商企业而言，这就意味着首先要把提高生活质量看做是一种机会——可供管理利用并将其转变为营利性企业的一种机会。

这也日益适用于个人实现或个体满足方面。目前，我们可见的、最具体的社会环境就是组织。家庭是私人的，而不是公共的——当然这并不是说它并不重要。社区正日益纳入到组织之中。管理的任务就在于使个人的价值观念和抱负转化为组织的动力和绩效。如果像工业关系理论、甚至人际关系理论的传统观点那样，仅仅限于使人满足，即没有什么不满，那么显然是不够的。一种形象化的说法也许是：在今后的十年里，我们将更少关心使个人适应于组织需要的管理人员培训，而更多地关心使组织适应于个人需要、渴望的目标和潜力的管理开发。

我们也知道，管理带来了经济和社会发展。经济和社会发展，是管理的结果。

在100年以前，从各种物质测量标准来看，日本都是一个不发达国家。但是，日本很快就培育出强大的管理能力，实际上是卓越的管理。在25年里，明治时期的日本就发展成为一个发达国家了。而且在某些方面，如在识字教育方面，已经成为所有国家中最发达的了。现在，我们认识到：欠发达世界的发展模式，不是经济学家所提出的传统模式——18世纪的英国或19世纪的德国的模式，而应该是明治时期的日本的模式。

在任何地方，如果我们贡献的只是生产的经济要素，特别是资本，那么我们实际上并未实现发展。在能够发挥管理的能量的少数例子中，我们都实现了迅速的发展。换句话说，发展实际上是人的能量，而不是经济财富。而激发人的能量的产生并提供相应的指导，则是管理的任务。管理是原动力，而发展是结果。

但是，比新任务更重要的，是管理的新角色。管理正快速地成为发达国家的核心资源和发展中国家的基本需要。管理和管理者正从工商企业即社会的经济机构所特别关心的东西，转变成发达社会的特别器官。因此，什么是管理以及管理者应该做什么，将日益成为（这是完全正当的）公众关心的事情，而不再仅仅是只有专家才关心的事情。就像关心实现可衡量的结果一样，管理越来越关心基本信念和价值观的表达。同时，与它致力于生存一样，管理也将日益致力于生活质量的改善。

我们必须学会运用的，有许多新的管理工具和新的技术，而且也存在着许多新的、艰巨的任务。但是，管理的最大变革是：发达国家中的渴望目标与价值观念以及社会的真实存在，都将取决于管理者的绩效、能力、热忱和价值观。下一代人的任务是：使新的多元社会中的新组织机构为了个人、社区和社会而富有更高的生产率。这首先就是管理的任务。

第一篇

Management
Tasks,Responsibilities,Practices

使　命

管理是组织机构的一种器官。相应地，无论是企业型组织机构，还是公开服务型组织机构，这些组织机构又构成了社会的一种器官。一般说来，这些组织机构的存在，是为了做出某种贡献或从事某种社会功能。因此，如果不是立足于管理绩效的视角以及绩效要求的视角，人们根本无从理解和界定管理，更无法在实践中实施管理。同时，管理的任务就是其存在的原因，是管理工作的决定因素，并构成了权力与合理性的基础。

管理面面观

管理是一种器官——管理之所以存在，就是因为它专注于绩效——三项主要任务：经济绩效、使工作富有生产力并使员工有所成就、管理社会影响和社会责任——时间维度——经营与创业精神——效率与效果——最优化与创新——管理的特殊工作：对管理人员进行管理——把重点放在任务上

工商企业，以及公共服务机构，都是社会的器官。它们并不是为了自身的目的而存在，而是为了实现某种特殊的社会目的，并旨在满足社会、社区或个人的某种特别需要而存在。它们本身并不是目的，而是手段。围绕它们提出的正确问题不应该是："它们是什么？"而应该是："它们应该做些什么以及它们的任务是什么？"

相应地，管理又是组织机构的器官。就管理本身而言，无所谓什么职能，而且也无所谓什么存在。如果脱离了它所服务的组织机构，管理就不再是管理了。

人们所理解，并恰当地加以谴责的"官僚主义"，就是那种误把自身当做"目的"，而把机构当做"手段"的管理。这是管理当局，特别是那些不受市场考验约束的管理当局容易犯的一种"退化病"。预防、制止并在可能的情况下消除这种弊病，应该是任何一位有效管理者——以及任何一本有效的管理书的首要目标。

处于第二位的问题，应该是："管理是什么？"首先，我们必须通过管理任务来界定什么是管理。

为了使组织机构能够正常运转并做出贡献，管理必须完成三项同等重

要，而又极不相同的任务：

（1）组织机构的特定目的和使命（不论本机构是工商企业，还是医院或大学）。

（2）使工作富有生产力并使员工有所成就。

（3）管理组织机构的社会影响和社会责任。

目的和使命

一个组织机构是为了某种特殊目的和使命，为了某种特殊的社会职能而存在的。在工商企业中，这就意味着经济绩效。

在考虑这项首要任务——特殊的绩效任务上，工商企业机构与非工商企业机构是不同的。比较而言，在考虑其他各项任务上，它们却是相似的。但是，只有工商企业才把经济绩效作为其特殊使命。工商企业的定义就是为了经济绩效而存在。在所有其他各种组织机构中，如医院、教会、大学或陆海空三军，经济因素只是一项约束条件。在工商企业中，经济绩效是其存在的理由和目的。

本书将用整整一部分（第11～14章）的篇幅来讨论非工商企业、公共服务机构的绩效问题，但本书的重点是讨论工商企业和经济绩效任务。经济绩效虽然并不是在社会中所要完成的唯一任务，但它却是一项首要任务。这是因为：所有其他的社会任务——教育、卫生保健、国防和知识的进步，都取决于经济资源的剩余情况，即利润和其他结余，而这些只有成功的经济绩效才能提供。我们越是需要其他方面的各种满足，越是高度地评价它们，我们就越是依赖于工商企业的经济绩效。

因此，工商企业的管理必须始终把经济绩效放在首位，而且在每一项决策和行动中都是这样。只有通过自己在经济方面所取得的成果，管理才能证明自身有存在的必要性，才能证明自身的权力。如果一家企业在提供经济结果方面失败了，那么它就失败了；如果一家企业未能以消费者愿意支付的价格向消费者提供他们需要的商品和服务，它就失败了；如果一家企业没有提高或至少维持自身所持有的经济资源的物质生产能力，它就失败了。这就意味着企业有责任获得利润，而不论一个社会的经济或政治结构或思想意识形态是怎样的（有关利润的职能，请参见第6章）。

工商企业管理的第一个定义是：它是工业社会的一种经济器官，一种特别的经济器官。管理当局的每一项行动、每一项决策、每一项考虑，都必须把经济绩效放在首位。

富有生产力的工作和员工的成就

管理的第二项任务是使工作富有生产力，并使员工取得成就。工商企业（或其他任何组织机构）只有一项真正的资源：人。管理工作，就是要使人力资源更富有生产力。通过完成工作，管理借以完成了自己的任务。因此，使工作更富有生产力，是管理的重要职能。但与此同时，在当今社会里，这些组织机构也日益成为个人取得生计并取得社会地位、与人交往、实现个人成就和满足的手段。所以，使员工有所成就越来越重要，并成为衡量组织机构的绩效水平的重要指标。这样，使员工有所成就，日益成为管理的一项任务。

按照自身的逻辑来组织工作，仅仅只是第一步。第二步，也是要困难得多的一步是：使工作与人匹配起来——人的逻辑与工作的逻辑存在着显著差异。使员工有所成就，意味着要把人看成是一种有着特别的生理与心理特点、能力、限制和不同行为模式的有机体，意味着要把人力资源看成是活生生的人而不是物。人力资源不同于其他资源，它们具有个性、公民身份，并能够对是否工作以及工作多少或好坏加以控制，这就要求有职责、激励、参与、满足、鼓励和报酬、领导、地位和职能。

管理，而且只有管理，才能满足这些要求。对于员工来讲，不论他是操作机器的工人还是执行副总裁，都必须通过他们在工作和职位上的成就来获得满足，也就是说，在企业中取得满足，而管理则是企业的驱动器官。

社会影响和社会责任

管理的第三项任务是：管理企业的社会影响和社会责任。社会中的任何组织机构都不是为了自身而存在的，也不是以自身为目的。任一组织机构都是社会的一个器官，而且是为社会而存在的。工商企业也不例外。自由企业不能根据对自身的影响来评定其好坏，只能根据它对社会的影响进行评价。

自古以来出现的第一个新机构，也是西方的第一个机构就是6世纪的本尼迪克（Benedictine）修道院。但它并不是为社区和社会服务而创建的。相反，它之所以建立起来，完全是为它自己的成员服务的，是为了帮助他们自己获得拯救。因此，圣本尼迪克把他的修道院从人类社会搬到荒郊野外去。他倒并不是特别担心修道士们会受到尘世的诱惑，而是预见到有一种更大的危险：这些修道士可能会关心世事、承担起世事的责任、努力做善事，并被迫担负起领导的职责。

与本尼迪克修道院不同，在当今存在的组织机构中，任何一个都是为了给机构外部做出贡献、为了供给和满足“非内部成员”而存在的。工商企业之所以存在，就是为了要向顾客提供商品和服务，而不是为了给员工和管理者提供工作，甚至也不是为了给股东赚取和发放股息。医院之所以存在，并不是为了医生和护士，而是为了病人。而病人的唯一愿望就是治好病以后离开医院并不再重返。学校之所以存在，并不是为了教师，而是为了学生。如果忘记了这一点，那就是错误的管理。

因此，没有哪一个组织机构能够像本尼迪克修道院（不成功地尝试）那样，脱离开社区和社会而存在。无论是从心理、地理、文化，还是从社会等角度看，组织机构都必须是社会的一个组成部分。

为了完成其任务，为了提供经济商品和服务，工商企业必然会对人、社区和社会产生影响。这样，它就不得不对人（如员工）拥有权力和权威，而员工自己的目标和目的并不是由企业来规定的，也不是包括在企业之中的。作为邻居，作为提供工作和税收收入的来源，同时也是废物和污染物的来源，企业必然会对社区产生影响。而且，在这个由各种组织所构成的多元社会里，除了对生活的数量（即经济商品和服务）的根本关注以外，企业还必须日益关心生活的质量：即现代人和现代社区的物质环境、人际环境和社会环境。

对于所有组织机构的管理人员的工作来讲，管理的这一方面任务都是本身固有的。大学、医院和政府机构同样会对社会产生影响并同样承担着社会责任，而且与工商企业相比，一般更加没有意识到这些，更加不关心它们对人、社会和社区的责任。可是在生活质量方面，我们越来越期望工商企业管理能够承担起领导角色。因此，管理社会影响就成为管理的第三项主要任务和第三个主要方面。

这三项任务常常是在同一时间，并在同一管理行动中完成的。甚至不能说某项任务占有支配性地位或要求更高的技巧或能力。的确，经营绩效是第一位的——它是企业的目标和存在的理由。但是，如果对工作和员工管理不当，那么无论总经理把经营活动管理得如何好，也不可能取得较好的经营绩效。在对工作和员工管理不当的情况下所取得的经济绩效，是虚假的，而且实际上即使在很短的时期内，也会对资本起到破坏作用。这种绩效会使成本提高到使企业丧失竞争力的程度，会导致阶级仇恨和阶级斗争，从而最终使企业根本无法经营下去。而且，对社会影响管理不当，最终会破坏社会对企业的支持并毁灭企业。

在这三项任务中，每一项都有其固有的重要性。对经营进行管理，有其重要性，这是因为企业本身就是一个经济机构；但是，使工作富有生产力并使员工有所成就，也有其重要性，这是因为社会不是一个经济机构，而期望通过管理来实现基本信念和价值观；对企业的社会影响进行管理，也有其重要性，这是因为没有一个器官可以脱离开它所服务的躯体而继续存在，而企业就是社会和社区的一个器官。

同样，在这些领域中，除了整个企业（或大学、医院、政府机关）的行动或结果之外，既不存在职能部门的结果，也不存在职能部门的决策，存在的只是整个企业范围的经营投资和风险、经营利润或亏损、经营行动或不行动、经营决策和经营情报。造成环境污染的，不只是某一家工厂，而是纽约爱迪生综合公司、联合碳化物公司、造纸工业或城市下水道系统。

可是，工作和努力总是具体的。因此，在两种现实之间存在着紧张状态：经济绩效现实和工作现实。因此，消除这种紧张状态，或至少使其富有生产力，就成为永恒的管理任务。

时间维度

在每一个管理问题、每一项决策和每一项行动中，都存在着一个复杂问题，虽然不能叫做管理的第四项任务，但却构成了管理的另外一个维度，这就是时间。

管理总是要考虑现在和未来、短期和长期。如果目前的利益是以危及企业的长期利益，甚至企业的存在为代价而获得的，那就不能说是管理问题得

到了解决。如果为了不确定的未来而使当年冒着灾难性风险，那么这种管理决策也是不负责任的。经常会发生这样一种情况：管理阶层中的某位大人物在自己经营企业时取得了辉煌的经济成就，而在他离任时留下的却只是一个烂摊子。这是不负责任的管理行动和未能将现在和未来加以平衡的一个例子。当前的经济成就实际上是虚假的，并且是以资本支出为代价而获得的。在任何情况下，只要当前利益和未来利益未能同时兼顾，当前利益和未来利益的要求未能加以协调或至少加以平衡，资本——即物质生产资源就会受到威胁、损失或破坏。

时至今日，我们已经特别注意管理的时间维度——短期经济决策对环境和自然资源的长期影响。但是在所有领域中，特别是在与人有关的领域中，同样存在着需要对今天和明天进行协调的问题。

时间维度是管理所固有的，这是因为：管理与行动决策有关，而行动始终是指向未来结果的。任何人，只要他的责任是行动，而不是思考或了解，就要全神贯注地面向未来。

时间维度之所以是管理工作中特别重要而又特别困难的要素，主要有两个原因。第一个原因是：经济与技术进步的特性主要表现为“一项决策从其做出到产生结果并加以验证的时间”，而这段时间正慢慢变得越来越长。爱迪生在19世纪80年代，从围绕一种思想进行实验室工作到工厂试产，大概需要两年左右的时间。而目前，爱迪生的继承者们往往需要大约15年的时间。在半个世纪以前，一家新工厂在两三年时间内就可以收回投入的资本，而目前每一工厂的资本投资额就达到1900年的20倍，还本期常常长达10年或12年。一种以人为主的组织，如销售队伍或管理集团，其创建和还本可能甚至需要更长的时间。

时间维度的第二个特点是：管理，而且几乎只有管理，必须总是同时兼顾到现在和未来。

一位军事领导人也知道现在和未来这两个时间点，但他一般很少在同一时间既要考虑现在，又要考虑未来。在和平时期，他从不考虑“现在”，现在只不过是未来战争的准备。在战争时期，他只考虑极短的“未来”，他所关心的是赢得目前的战争，而把其他事情都交给政治家去处理。在一个冷战、边缘战争、局部军事行动的时代，上述观点已不再正确，而这也许正是目前军事领导方法和士气发生危机的最重要的唯一原因。这种军事领导方法

和士气危机，使军队痛苦不堪。既不是为未来战争做准备，又不是为赢得目前的战争，结果使军人大为困惑。

但是，管理必须总是同时兼顾两者。一方面，必须使企业现在能够正常运转，否则未来时间里就没有可以正常运转的企业。另一方面，又必须使企业在未来能够正常运转、实现成长和进行变革，否则它就破坏了资本——即资源为未来创造财富的能力。

关于未来，我们所知道的唯一状况就是它将不同于现在。在整个历史时期中，可能存在着伟大的历史规律、伟大的连续性潮流。但是，在任何组织机构的管理人员展开经营的那段时期里，在他有意识地做出决策和行动的时期（这一时期是以年来计算而不是以世纪来计算的），真正重要的是未来的不确定性。此时，长期连续性毫不相关。而且，不管怎样，只有在事后回想和历史回顾中，才能辨认出长期连续性是怎么发生的。

对于管理人员来说，未来是不连续的。但是，不管未来怎样不同于现在，只有通过现在才能达到未来。对未知的跳跃越大，则起跳的基础必须越坚固。时间维度使管理决策具有某些特殊性，管理决策是管理人员把现在和未来结合起来的一种行动。

经营与创业精神

对管理绩效而言，还存在着另外一个重要维度，那就是管理人员经常不得不从事经营管理，不得不管理和改进已经存在的或自己已经知道的事务。但是，管理者还必须是一个创业家。他必须把各种资源从低收益或收益逐渐降低的领域转移到高收益或收益逐渐增加的领域中来；他必须抛开过去，放弃已经存在和已经知道的东西，而去努力创造未来。

在一个不断发展的企业中，存在着市场、技术、产品和服务，而且设施和设备也已经各就各位；资本已经投人并处于使用之中；人员已被雇佣并安排在具体的工作岗位上，如此种种。相应地，管理人员在经营方面的工作就是使这些资源所产生的收益最优化。

这就是经济学家常常告诉我们的“效率”。换句话说，就是把正在做的事情做得更好一些。这意味着重点关注的是成本。但是这种优化方法也应该关注“效果”。其中，效果关注的是产生收益、创造市场、改进现有产品和

现有市场的经济特点的各种机会。它所提出的问题不是："我们怎样把这件事或那件事做得更好？"而是："哪种产品的确会产生或能够产生出色的经济效果？""哪些市场和（或者）最终用途能够产生出色的经济效果？"然后，它又会进一步提出这样的问题："应该怎样分配各种资源和经营努力才能够产生出色的经济效果？"其中，这种效果明显不同于只靠普通的效率就可以产生的"常规"效果。

这并不是要贬低效率。即使是那些最健康的企业、最具效果的企业，如果效率不高，也可能会垮台。但是，如果一个企业效率很高，但却在做错误的事情——效果不好的话，那么即使是效率最高的企业也不能维持下去，更谈不上取得成功了。无论效率多高，都无法使马车皮鞭的制造者存活下去。

效果是成功的基础——效率则是在成功之后求得生存的最低条件。效率涉及的是如何把事情做好，而效果涉及的则是做正确的事情。

效率涉及的是把努力投入到所有的活动领域中去，而效果则基于这样一个出发点：即在工商企业中，就如同在任何社会有机体中一样，10% ~15%的活动现象，如产品、订货单、顾客、市场或人员，往往能够产生 80% ~ 90%的经济效果。比较而言，对于其他 85% ~90%的活动现象而言，无论你怎样注意提高其效率，最终却只会产生成本（总是与交易成比例地产生，即繁忙程度）。

因此，管理人员的第一项经营工作就是使那些能够产生效果的活动能产生效果。当然，这类活动是只占总量很小部分的核心活动。与此同时，他对占绝大多数的、非核心业务活动、产品或人事活动、研究工作或销售努力，只是给予一般性的关注（如果他并不放弃的话）。这些非核心业务活动，无论做得怎样好，也不会产生出色的高绩效（不论它们是代表过去已实现了的机会，只是忙忙碌碌，还是过去没有实现的希望与期待、即过去的错误）。

管理人员的第二项经营工作是：使企业始终能够更接近于充分发挥其潜力的最优化状态。即使是那些最成功的企业，如果用它的潜力来衡量，那么它所取得的绩效水平往往还是比较低的。其中，这里所说的潜力，是指把各种努力和资源结合起来本来可能获得的最大经济效果。

这项工作并不是创新。它实际上只是从企业的目前状况出发并提出这样一些问题："理论上的最佳状况是什么？是什么妨碍了企业达到这种最佳状

况？使企业不能从其资源和努力中获得最大化收益的限制与制约因素在哪里？"

这里所提供的一个基本方法，在此只是作为一个例子来说明，是提出这样的问题："在产品、技术、过程和市场等方面，做一些什么样的较小改进能够大大提高或改变经营活动的经济特点和经济效果（这类似于现代系统工程师所采用的弱点分析）？"

例如，在炼钢业中，这些弱点，即那些使炼钢业的经济成果低于其产业与过程的理论潜力的各种因素可能是：在现代炼钢技术中，为了淬火三次而要造成高温三次。无疑，不论是热还是冷，改变温度都是成本最高昂的事情。在电气设备企业中，弱点之一可能是：公用事业的顾客习惯，即个别设计每一台涡轮发电机，把它看成是一种独特的产品而不是一种由大量标准规格的零件装配起来的产品。另外一个弱点可能是：公用事业顾客习惯于在货币市场利率低的时候订购涡轮机，从而使得需求和生产日程产生巨幅波动。显然，这些波动也造成很高的成本。如果这两种习惯都能够改变的话，大型涡轮发电机的成本可能降低40%～50%。再举一个例子，在人寿保险业中，一个基本弱点可能是：个体销售的成本太高。克服这个弱点并使人寿保险企业较能充分发挥其潜力的一种途径可能是：或者采用统计销售法，以便排除成本高昂的人员销售努力；或者使销售渠道的内容更加丰富，如销售理财计划（包括所有其他投资工具，如投资信托证券），而不是只销售人寿保险。

我们之所以列举这些例子，是为了说明：即使是一项较小的变革也不一定容易实现。事实上，我们可能不知道怎样去实现它。可是，它仍是一种较小的变革。因为即使这种变革实现了，企业基本上仍将维持原状，但在经济成果上却有所不同。这些例子虽然明显地表明：这些变革可能需要创新，但它们本身并不是创新，它们主要是对现有企业的某些改进。

同时，创业精神也是管理的固有任务之一，即创建未来的企业。在这项任务中，必然要进行创新。

在建立未来的企业的过程中，需要从以下信念出发：即未来的企业将会，而且是必然会不同于目前的企业。不过，它也必须从企业的目前现状出发。创建未来的企业不可能是一种天才的灵机一动，它必须以现在进行的系统分析和艰苦而严格的工作为基础，这就意味着需要由当前在企业中从事经

营工作的人来完成，而且是在现有的企业中从事这些工作。

在工商企业中，创业精神的特殊任务是：使当前的企业能够创建未来，能够把自己创建成一个不同的企业。对于正在继续经营中的企业而言，创业精神的这项特殊任务就是：使目前已经存在的——特别是目前已取得成功的企业在未来能够继续存在并取得成功。

人们可能会说，成功不会永远持续下去。不管怎样，企业总是由无法永久存在的人来创建的。现存的最老的企业也只是最近几个世纪才创建的。但是，一个工商企业必须超出个人或者一代人的生命周期而继续存在，只有这样才会对经济和社会做出更大的贡献。因此，企业的持续问题是企业家的核心任务，而能否做到这一点，可以说是对管理的最严格而明确的考验。

管理者的工作

在上述这些任务和维度中，每一项都有着自己的技巧、工具和要求。但从总体的管理任务角度来看，要求把它们都整合起来。而这项整合工作，又要求从事特定的工作和运用特殊的工具。其中，工具就是管理，而所说的工作就是对管理人员进行管理。

任务是：取得经济绩效；使工作富有生产力并使员工有所成就；管理社会影响与社会责任。同时，在实现这些任务的时候，需要对目前的需要和未来的需要加以平衡，它们是同一般公众的利益有关的大事。相对而言，公众可能对管理人员如何完成自己的任务并不关心，或者只有少许兴趣。他们所关心的是经济绩效。但是，管理人员必须关心其完成任务所必需的手段，必须关心管理工作，考虑管理人员的工作，关心管理人员所需要的各种技巧和管理人员的组织。

任何一本论述管理的书，如果不是从论述所要完成的任务开始，那么它就没有正确地理解管理。这种书把管理看成是一种独立存在的东西，而不是把它看成是达到某种目的的手段。而且，这种书没有真正理解：管理之所以存在，就是为了要取得绩效。此外，这种书倾向于把管理看成是一种独立的存在，而事实上管理只是一种器官，诸如存在、身份特征与合理性等都是从其职能中衍生出来的。管理的重点必须放在管理任务上。

从管理人员的工作或管理的组织着手来讨论管理——像绝大多数论述管

理的书所做的那样——是一种技术专家政治论者的方法，很快就会退化为官僚主义。而且，它甚至是贫乏的技术专家政治论者。因为，正如本书将一再强调的，管理工作、管理职务和管理组织并不是绝对的东西，而是由所要完成的任务来决定和塑造的。“结构取决于战略”，这句话是近20年来我们所获得的基本认识之一。如果不理解企业的使命、目标和战略，就无法管理管理人员，就无法设计组织，也无法使管理工作更富有生产力。

企业绩效

我们还没有形成一个有关企业的真正理论，也没有一门有关企业管理的综合学科。但是，我们知道企业是什么，也知道企业的关键职能是什么。我们清楚利润的作用和对生产率的要求。任何一家企业都应该深入考虑这样的问题：“我们的业务是什么？我们的业务应该是什么？”任何企业都必须从界定自己的使命和宗旨入手，进而确定自己在一些关键领域中所要实现的目标。同时，企业还必须使这些目标相互平衡，并在相互竞争的当前需要和未来需要之间求得平衡。企业也需要把各项目标转化成具体的战略并把资源集中于这些具体的战略上。最后，企业还必须深入考虑其战略规划，创建出未来企业的当前决策。

管理企业：西尔斯公司的经历

什么是企业？应该如何管理企业？——西尔斯公司是如何成为一家企业的——罗森沃德的创新——邮购工厂的发明——伍德将军和西尔斯公司的第二阶段——商品计划和管理人员开发——西尔斯公司的第三阶段：从销售到购买再到采购供应——阶层市场和大众市场——未来的挑战

阐述企业的各项职能——生产、营销、财务、工程、采购、人事和公共关系等的管理书籍，如果不是数以千计的话，也是数以百计。但是，到底企业管理是什么？管理到底要做些什么和应该如何做呢？对于诸如此类的问题，管理书籍往往很少涉及。

在这方面的忽视，并非偶然，它反映了如下事实：既缺乏一种经得起考验的企业理论，又缺乏一门完善的管理学科。因此，与其归纳概括理论，我们不如先来看看一家实实在在的企业的经营和行为。如果用来说明什么是企业和管理企业意味着什么，那么没有比美国最成功的企业——西尔斯公司更适合的例子了。

西尔斯公司的销售额超过 100 亿美元，是当时世界上最大的零售商，其盈利水平要远远高于世界上任何其他的零售企业，而且无论从哪个标准来看，它都是美国经济中盈利性最好的公司之一。在所取得的成就方面，只有英国的玛莎公司（Marks & Spencer）才可以同西尔斯公司进行比较（请参见第 8 章）。但是，比较而言，玛莎公司不仅要小得多——只有西尔斯公司的 1/10，而且它自己也承认：它的成功主要应该归功于对西尔斯公司的模仿。在玛莎公司发展的早期阶段，更是如此。

虽然西尔斯公司所在的行业零售业已经是一个古老的、相对稳定的行业，而且完全没有什么高技术和科学创新的光芒，但该公司的确已经发展成为一家大规模的成长型公司。从19世纪末以来，没有一家美国公司，甚至包括通用汽车公司，能够像西尔斯公司那样实现持续而稳定的成长。

西尔斯公司也是值得进行研究的政治现象。在消费者中心主义时代，西尔斯公司似乎应该成为消费者攻击的主要目标。但是，人们对西尔斯公司却没有或只有很少的一点批评。通过拥有大部分所有权，或通过持有"少数股东"的大部分股权，西尔斯公司控制着自己所销售的60%商品的制造商。它似乎应该成为反托拉斯者的主要靶子和经济权力集中的突出典型。但是，从来没有人提出过对西尔斯公司进行反托拉斯的调查，更不要讲对它进行反托拉斯的诉讼了。

在商学院所研究的典型案例中，多数都是失败的案例，或至少是有问题的案例。其实，人们从成功的案例中能学到更多的东西。了解什么是应该做的事情，往往比理解什么是不应该做的事情要重要得多。

西尔斯公司成立于19世纪末，并且当时已经认识到美国农民代表着一个分散而特殊的市场。这个市场之所以是分散市场，是因为它是与世隔离的，现有的销售渠道实际上根本不可能到达那里。之所以说它是个特殊的市场，是因为它的需求特殊，在许多重要方面都不同于城市消费者。从个体的角度来看，虽然农民的购买力不高，但从总体来看，农民实际上代表着一股庞大的、几乎尚未开发的购买潜力。

为了更好地靠近农民和服务于农民，企业必须建立一种新的分销渠道，必须生产出能够满足农民独特需要和要求的商品，必须能够以低廉的价格向农民供应商品并保证能够持续供应。同时，供应商还必须在可靠性和"童叟无欺"方面有所保证，因为农民处于"与世隔离"的状态，不可能在发货之前就对商品进行检验，或者在受骗时取得赔偿。为了创建起像西尔斯这样一家企业，就要求对顾客和市场进行分析，特别是对农民所认可的"价值"进行分析。此外，它还要求企业必须在许多特殊领域中做出重大创新。

第一，它要求有一套系统的"商品计划"，即寻找和开发具有如下特征的特殊商品的货源：农民需要的、符合其质量和数量要求的、价格是农民支付得起的特殊商品。

第二，它要求有一种邮购目录，以便代替农民很难做到的到大城市去选

购。为此，这种邮购目录应该是一种定期出版物，而不是一种不定期的特别推销传单。它必须打破邮购销售的全部传统，学会不是用夸大宣传的词句来迫使农民购买，而是向农民提供实事求是的有关商品的描述。其目的是使农民深信：该邮购目录以及编制该目录的公司是可靠的，从而建立起一支稳定的顾客队伍。邮购目录应该成为农民的“祈愿书”。

第三，自古以来“货物出门，概不退换”的原则也要改变，变成“包退包换”，即西尔斯公司有名的“无条件退款”政策。[1]

第四，必须找出一种方法，以便可以廉价而迅速地供应和满足顾客的大批量订货。如果没有邮购工厂，企业的经营就没有物质上的保障。

第五，还必须建立起一种人员组织——在西尔斯公司的初创时期，绝大多数必需的人员技能还相当匮乏。例如，没有从事这种作业的采购人员，没有懂得存货控制新要求的会计师，没有为邮购目录做设计的艺术家，没有经验丰富可以处理大批量顾客订单的办事员。

西尔斯公司是因为理查德·西尔斯（Richard Sears）而得名的。他理解顾客的需要，并出色地满足了顾客的这些需要。但是，使西尔斯公司发展成为一家真正企业的，并不是他。事实上，理查德·西尔斯自己经营很难称做是“企业”。他是一个精明的投机者，成批地把被法院没收而拍卖的商品买进，然后再通过邮购广告推销出去。他的每次买卖，实际上就是一笔完整的交易，而每笔交易结束时就予以清理，业务也随之结束。西尔斯自己可能会赚很多钱，但是他的经营方式永远也无法建立起一家企业，更谈不上使企业持续存在了。事实上，他的成功几乎使他破产，因为他把公司推进到超出了自己管理能力的地步。在他的公司将要垮台的时候，理查德·西尔斯将其卖给了一个十足的局外人（外行），芝加哥的服装商人朱利叶斯·罗森沃德（Julius Rosenwald，1862—1932）。

罗森沃德于1895年接管了西尔斯公司，并在1905年开办了芝加哥邮购工厂。在此期间，他把西尔斯公司经营成了一家工商企业。他对市场进行分析，并开始系统地开发商品来源，发明了定期的、实事求是的邮购目录和“包你满意，否则退款”的政策。同时，他还建立起富有活力的人员组织，

[1] 据我所知，顾客退还给西尔斯公司的商品，实际上较绝大多数美国的大型百货公司要少，之所以会存在这种差异，主要是由于西尔斯公司的基本政策及其承诺。

赋予管理者最大的权力并使其对经济结果负完全责任。后来，他又用利润为每名员工购买了西尔斯公司的股票并送给他们。罗森沃德不仅是西尔斯公司的创始人，而且也是分销革命的创始人。在20世纪，这种分销革命改变了世界经济，并成为推动经济增长的极其重要的因素。

在西尔斯公司的早期历史中，只有一项基本贡献不是由罗森沃德做出的。芝加哥邮购工厂是由奥托·多林（Otto Doering）于1903年设计建立的。该工厂比亨利·福特所创办的汽车工厂还要早五年，是第一家现代的大批量生产工厂，把所有工作都分解成为简单的重复性作业，运用了传送带、装配线和可以交换使用的标准零部件，最重要的是：为整个工厂的生产进程安排制定了计划。[⊖]

在此基础上，到第一次世界大战结束的时候，西尔斯公司已经发展成为一家全国性的机构。在许多农户家中，其“祈愿书”——邮购目录，是除了《圣经》以外的唯一一本书。

西尔斯公司的第二发展阶段，开始于20世纪20年代中期。正如第一阶段是由一个人——朱利叶斯·罗森沃德控制一样，西尔斯公司发展的第二阶段也是由一个人——罗伯特·伍德（Robert E. Wood，1879—1969）将军所控制。当伍德加盟西尔斯公司时，西尔斯公司原有的市场正在迅速地发生变化。农民已经不再是与世隔离了，他们有了汽车，已经可以到城市去选购商品。他们已经不再是一个特殊的市场，而是正在迅速地改变自己的生活方式和提高生活水平（主要是由于西尔斯公司的帮助），以便同城市中的中产阶级并驾齐驱。

与此同时，在城市中却正在形成一个像25年以前的农民市场那样的庞大市场——分散而供应不佳。城市中的低收入阶层，已经取得了长足的发展，并摆脱了维持最低生活水平的状况和低阶层的独特习惯，具有了购买中上阶层所用商品的财力和愿望。整个国家正迅速发展成为一个庞大的“同质市场”，而分销系统却仍然面向分割的、按阶层划分的市场。

在他加盟西尔斯公司以前，伍德就对此进行了分析。基于这种分析思路，西尔斯公司决定把重点转向零售商店，同时向已经拥有了汽车的农民和

⊖ 在西尔斯公司中，一直都有着这样一种传说：亨利·福特在创建其第一家工厂以前，曾经参观了新创建的西尔斯公司邮购工厂，并进行了认真的研究。

城市大众提供零售服务。

为了具体实施这个决策，必须进行一系列创新。为了找到货源并采购这些货物，商品部门必须增加两项新的重要职能：设计出产品并开发能够大批量生产这些产品的制造商。原来只供应中上阶层的商品（如20世纪20年代的电冰箱）必须重新进行设计，以便适应购买力不太高的大众市场。同时，还必须开发和培养出一批供应商来制造这些商品。而供应商的开发与培养，往往是依靠西尔斯公司的资金和西尔斯公司训练出来的管理人员。这就又产生了另外一项创新需求：制定出有关西尔斯公司与其供应商之间的相互关系，特别是大部分产品是供应西尔斯公司的那些供应商之间的关系的基本政策。同时，也必须编制商品计划和研究，并系统地造就数以百计的、能够为大众市场供货的小型供应商。就像在西尔斯公司的第一阶段“邮购订货单和邮购目录”成为基本的销售手段一样，上述商品计划和小型供应商成为该公司在第二发展阶段的基本销售手段，并同样地对美国经济做出了突出贡献。

零售业还意味着要配备零售店的管理人员。邮购销售并没有培养出零售店管理人员。在西尔斯公司开展零售业务的前10年或15年里，几乎一直到第二次世界大战爆发，最缺乏的就是零售店管理人员。在西尔斯公司，最有系统的创新，就是在管理人员的培育及培养领域中。目前，该公司在20世纪30年代的各项政策，已经成为工业领域进行管理人员培训的全部工作的出发点。

扩张进入零售业，还意味着在组织结构方面进行重大革新。邮购销售是高度集中化的，零售店却不能由远在千里以外的总部来管理，而必须在当地进行管理。在开展邮购业务时，只要少数邮购工厂就可以满足供应全国的需要。而现在，西尔斯公司已经拥有了1 000多个零售店，而且每个零售店都拥有自己在当地的市场。为了成功地经营零售业务，必须设计出一种分权化的组织结构、对这个分权化的公司进行管理，对零售店管理人员的绩效进行测评，并在实现最大限度的地方分权的同时，维持整个公司的一致性。同时，还必须找到对零售店管理人员的经营绩效给予回报的、新的报酬政策。

最后，西尔斯公司还必须在零售店选址、建筑和物理布局方面进行革新。传统的零售店不能适应西尔斯公司的市场。这不仅仅是要使西尔斯公司的零售店位于城郊区域，也不仅仅是要为它配备一个足够大的停车场，而是要改变零售店的整体概念。事实上，即使在西尔斯公司内部，也很少有人想

到这方面的革新会是什么样子，它将会对美国人的采购习惯和城市的外观产生多么深刻的影响。实际上，在20世纪50年代出现的郊区商业中心——这种零售业中的重大革新，也只是西尔斯公司在30年代所提出的一些想法和做法的逻辑延伸。

西尔斯公司在零售业方面进行扩张的基本决策，是在20世纪20年代中期做出的；一些基本的革新，是在30年代早期实现的。正是由于上述做法，才使得西尔斯公司的营业额和利润在大萧条期间和第二次世界大战期间仍然持续增长。

1954年，伍德将军退休了，但他在西尔斯公司中的影响，在其退休后又保持了十年。接替他担任总经理的人，没有人能够像他那样维持这么长时间的影响。在伍德退休以后，西尔斯公司由包括董事长、总经理和执行副总经理在内的小组来负责经营管理。高层领导的这些成员，都在任职5年或7年以后退休，无一例外，而不是像罗森沃德或伍德那样掌权二三十年。

这些后继者所实行的变革，几乎同罗森沃德和伍德所实行的变革一样深刻。他们也重新界定了西尔斯公司的业务。在伍德将军的领导下，西尔斯公司从一个销售者转变为一个采购者；而在伍德将军的后继者的领导下，西尔斯公司则转变为美国家庭用品的制造商。西尔斯公司日益把重点放在成为一家有知识的、负责任的生产商，为美国家庭设计出他们所需要的、能够满足其需求的商品。目前，西尔斯公司虽然仍在大力发展其零售商店业务，但其资本投资可能主要集中在它所拥有和控制的制造商身上。

随着美国人口模式的不断变化，西尔斯公司一再地改变其对市场的界定。罗森沃德为新兴的大众市场提供大众商品；伍德则为这个大众市场提供原来只为中上阶层市场所用的商品，如厨房用具。在过去的20年里，西尔斯公司又改变了它有关美国市场的看法，认为在美国已不再存在按阶层划分的市场。现在，西尔斯公司按照如下假设来开展其经营活动：美国目前的中产阶层，从其经济行为上来看，实际上已经成为上等阶层。因此，西尔斯公司大大地扩展了其产品范围。当然，在西尔斯公司的零售店中，仍然陈列着各种家庭用具，而且这些用具可能仍旧是销售最多的商品类别；但它同时又成为世界上最大的钻石商、全国最大的书商之一，也是绘画和印刷等原件艺术品的一大买主和卖主。

伍德将军曾经使西尔斯公司涉足汽车保险业。他正确地认为：如同汽车

的刹车装置和风挡雨刷一样，汽车保险也是汽车所必需的。他的后继者又在公司业务中增加了各种财产保险业务。同时，他们还增加了共同基金业务来为大众资本市场提供服务。此外，他们还涉足了旅游业等。换句话说，西尔斯公司已经不再把自己的业务限于商品，而是把自己的业务界定为：满足美国中产阶级家庭的需要和要求。

朱利叶斯·罗森沃德和更有闯劲的伍德将军，都把投资控制重要的制造商作为保证以下方面的唯一方法：保证西尔斯公司所要求的产品质量，保证其庞大的销售系统所要求的商品数量，保证能够为目标顾客提供最廉价的优质商品。这一点，仍旧是西尔斯公司拥有和控制其商品制造商的合理依据。但是，对于西尔斯公司目前与商品制造商之间的这种关系，更正确的讲法应该是"采购供应关系"，而不是纯粹的"购买"关系。其重点已经坚定地转向长期战略：即预测未来的美国家庭将会是什么样子以及他们将会需要什么，然后据此设计和开发出合适的产品或服务。目前，西尔斯公司可能是美国真正以市场为中心的第一家制造企业，实施的是其他绝大多数制造企业都在向往，但迄今还未实现的全面营销方法。西尔斯公司在销售额和利润方面的巨大增长，都得益于这种营销战略的实施——把重点放在创造货源，而不是放在向公众销售现有产品上。

但是，目前西尔斯公司又面临着新的挑战，使得它必须像过去那样进行创新，进行深入而完整的战略思考。

从一开始，西尔斯公司就十分注意美国人口的基本发展趋势。伍德最喜欢的管理工具，是一本充满了人口统计和人口预测的"小黑皮书"。罗森沃德也把自己的业务建立在人口分析和人口趋势的基础之上。实际上，西尔斯公司一贯政策就是找出主要的潜在市场，并把它转化为现实的大众市场。

在美国，市场今后可能会再次发生转变，而西尔斯公司可能还没有从战略定位上为这一转变做好准备。到20世纪70年代中期，那些作为知识工作者谋生的、受过教育的年轻家庭，将在美国市场上占据统治地位。虽然能够把自己与其父母（大工业城市中的蓝领工人们）所建立起来的特殊关系，成功地转移到这些年轻家庭成员的身上，但西尔斯公司没有在具有如下特征的领域中展开其生产、采购或销售活动：上述年轻家庭需求最大、花费上升速度最快的领域。目前，西尔斯公司仍旧主要以商品为中心，主要是一家制造品的制造者、采购商和销售商。受过教育的年轻家庭对商品的偏好也很

好，但从其消费行为和价值观念来看，虽然他们的收入只不过是中等水平，但他们绝对应该算"上上阶层"，而不是"上等阶层"。这就意味着，在他们的预算中，最主要的增长领域可能不是商品，而是信息和教育、卫生保健、旅游和娱乐、可靠的财务咨询和服务以及工作和职业选择方面的指导等。这些是美国家庭的要求和需要，也是美国家庭需要一家有知识的、可靠的采购商的领域。但是，这些领域基本上不属于西尔斯公司作为负责任的制造商和采购商所涉足，并占有优势的领域。

此外，西尔斯公司以往一贯性地把市场看成是同质的。西尔斯公司并不在乎市场中有少数人并非其顾客范围。很穷的人和很富的人，往往都不到西尔斯公司去买东西。西尔斯公司想当然地认为：绝大多数人口都购买同样的商品，对事物有着同样的价值观念，有着同样的经济特征和同样的经济心理。然而在今后，这一点可能不再正确了。实际上，已经有迹象表明：美国市场正在分裂成为若干个大的细分市场，每个细分市场在购买行为和经济价值观念方面都存在重大差异。对于这样一种发展趋势，西尔斯公司似乎还没有做好充分的准备。

从20世纪40年代开始，西尔斯公司逐步向美国以外扩张，先是到加拿大，后来又去了拉丁美洲。在60年代，西尔斯公司扩张到了西班牙。在欧洲其他一些国家的零售公司中，西尔斯公司也获得了少量股权。另外，还经常有这样的传闻，说西尔斯公司准备扩张到日本去。但是，迄今为止，西尔斯公司仍旧是一家美国公司，而不是一家多国公司。它将不得不面临着一种艰难而有风险的决策。如果它仍保持为一家美国公司，它将面临在成长和利润率方面下降的重大风险。这是因为：在美国中产阶层的家庭预算中，非商品的开支将日益处于重要地位。如果它决定成为一个真正的多国公司，那么它也必须做出选择：究竟自己面向大众的营销方法在哪些国家和市场中能做出最大的贡献。然后，它还必须深入考虑自己需要采取什么政策——从商店设计、商品计划到它同外国、外国政府、外国制造商和外国投资者之间的关系结构。毋庸置疑，西尔斯公司还必须学会：如何把同样的基本方法和基本原则，有差异性地、有针对性地运用到不同市场和不同文化中去。

如果西尔斯公司要维持其领导地位及成长能力，它就面临着新的重大挑战，不得不重新界定自己的经营业务、目标市场和需要进行创新的领域。

在事后回想起来的时候，正确答案似乎总是显而易见、理所当然的。在

西尔斯公司的经历中，我们可以得出的基本经验教训是：正确答案在它们被证实以前，绝不会是显而易见的。在1900年左右，每一个人都知道："包你满意，否则退款"的承诺，可能只会给零售商带来财务上的灾难。在1925年左右，每一个人都知道：美国市场已明确地划分成为一些不同的收人阶层，每一个阶层都在不同地方购买不同的东西。直到1950年，每一个人都知道：美国的消费者愿意到市中心去买东西，等等。

从西尔斯公司的经历中得出的，甚至更为重要的经验教训是：正确答案不是才智或"直觉"的产物。理查德·西尔斯既有才智，又有直觉，但他失败了。正确答案往往是提出了正确问题的产物。相应地，这就要求进行艰苦的系统工作，以便理解什么是企业以及"我们"的业务是什么。

什么是企业

企业是由人，而不是由“力量”来创建和管理的——利润最大化的谬论——利润是经济活动的客观条件，而不是其基本理由——企业的宗旨是创造顾客——两项体现企业家精神的职能：市场营销和创新——美国、欧洲和日本的市场营销革命——市场营销不是某一部门特有的活动——国际商用机器公司（IBM）的例子——消费者中心主义，“市场营销的耻辱”——从销售转变为市场营销——企业是经济增长和发展的器官——创新是一项经济职能——作为整个企业的某个方面——财富创造资源的创造性应用——什么是创造性劳动——劳动生产率的诸项要素：知识、时间、产品组合、流程组合与组织结构——使知识更富有生产率——利润的职能——利润是一项社会责任——需要产生多少利润——企业管理是一种理性活动

西尔斯公司的经历表明：工商企业是由人，而不是由各种力量创建和管理的。各种经济力量为“管理可以做什么”设定了界限，并为管理活动创造了各种机会。但它们本身并不能决定什么是企业或企业应该做些什么。经常有人讲：“管理只不过是使企业适应各种市场力量。”可以说，没有比这种说法更愚蠢的了。管理不仅必须去发现这些力量，而且必须创造出这些力量。在 75 年以前，朱利叶斯·罗森沃德通过管理把西尔斯公司转变成一家工商企业。在 25 年以后，伍德将军又通过管理改变了西尔斯公司的基本性质，从而保证它在大萧条时期和第二次世界大战期间仍能够继续成长并取得成功。现在，另一代管理者必须做出一些新的决策，而这些决策将会影响到西尔斯公司是继续兴盛下去，还是趋于衰落，是继续存在，还是最终灭亡。实际上，任何企业都是如此。

另一项结论是：人们不能用利润来说明或界定企业。对于“什么是企业”这个问题，一般的工商界人士可能会回答：“企业是一种谋利组织。”类似地，典型的经济学家可能也会这样回答。但是，这种回答不仅是错误的，而且是所答非所问的。

有关工商企业及其行为的主导经济理论，即利润的最大化，这只不过是

用复杂的方式来表述“贱买贵卖”这句老话，也许可以恰当地说明理查德·西尔斯本人是如何经营的，但却不能说明西尔斯公司或任何其他工商企业是如何经营的，也不能说明应该如何经营企业。事实上，利润最大化这一概念是毫无意义的。

当代经济学家已经认识到这一点，但他们试图挽救这一理论。当代最有才华、最有成就的企业经济学家之一——乔尔·迪安（Joel Dean）就一直坚持这一理论。但他是这样解释的：

经济理论中的一个基本假设是，利润最大化是每一家企业的基本目标。但是近年来，理论家已经对利润最大化做出了重大修正，用来指长期利润；用来指经营管理的收入，而不是指企业所有者的收入；而且还包括一些非财务收益，如高度紧张的经理人员日益增加的闲暇时间和企业内部各经理阶层之间的和睦关系。同时，利润最大化还应包括一些特殊的考虑，如限制竞争、维持管理控制、解决工资要求、防止反托拉斯诉讼。实际上，这一概念已经变得如此概括而笼统，以至于似乎已经包括了人们生活中的绝大多数目标。

这一趋势反映出这样一个事实：理论家们日益认识到许多企业，特别是大型企业，并不是按照边际成本和边际收入表示的利润最大化原则，来展开其经营活动的……[㊀]

一个“变得如此概括而笼统，以至于似乎已经包括了人们生活中的绝大多数目标”的概念，实际上已经不再是一个概念。它不过是用另一种方式来表述：“我不知道，也不了解。”如果只有在进行限制以至于不复存在的情况下，一种定理才能维持的话，那么这种定理肯定不再具有任何意义或用处。

利润最大化这一概念的危险在于：它使利润看起来像个神话。任何一个人如果观察到了乔尔·迪安所描述的利润最大化这一理论同现实之间的差距，就会恰当地得出结论：盈利性或利润率并不重要。实际上，约翰·肯尼思·加尔布雷思在其《新产业王国》（*The New Industrial State*）一书中也得出了同样的结论。[㊁]

但是，利润和利润率还是极为重要的——对社会来讲，甚至比对个别企

㊀ 乔尔·迪安，《管理经济学》（*Managerial Economics*，Prentice-Hall，1951，p28.）。
㊁ Houghton Mifflin，1967 年。

业还要重要。但利润率却不是工商企业和企业活动的目的，而只是其中的一个限制因素。利润并不是企业行为和企业决策的解释、原因或其合理性的依据，而是对其有效性的一种考验。如果坐在董事会宝座上的不是一些工商业者，而是一些天使，那么尽管这些天使对于获得利润完全没有个人兴趣，却仍旧不得不关心利润率。这个道理同样适用于那些远非天使的个人。

任何企业的第一项考验，不是使利润最大化，而是获得足够的利润来应付经济活动中的各种风险，从而防止亏损。

产生混乱的根源在于这样一种错误信念：即认为一个人的动机（所谓工商界人士的利润动机）是其行为的解释或促使其采取正确行动的向导。实际上，到底是否存在着利润动机这样一种东西，是非常值得怀疑的。利润动机是由古典经济学家发明出来的，目的是用来解释其静态均衡理论所无法解释的那些经济事实。从来就没有什么证据表明的确存在着利润动机。目前，我们早已找到了经济变革和增长的真正原因，而最初却是用利润动机来解释这些现象的。

是否存在着一种利润动机，对于理解企业行为、利润和利润率是没有任何关系的。吉姆·史密斯（Jim Smith）为了谋利而从事工商业，这一事实只同他本人和他所经营的安吉尔公司（Angel）有关。实际上，并没有什么告诉我们：吉姆·史密斯做了些什么以及他是怎么做的。如果有人告诉我们，一个人到内华达大沙漠去寻找铀矿是为了发财，这时我们仍然对他的工作一无所知；如果有人告诉我们，一位心脏专家是为了谋生或是试图造福人类，此时我们对他的工作也是一无所知。利润动机以及由此衍生而来的利润最大化，与我们理解企业的职能、企业的宗旨以及对企业进行管理，是毫不相关的。

事实上，有了利润动机和利润最大化这一理念，比“毫不相关”还要坏，它会带来一些危害。它是在社会中对利润的性质形成误解，并深刻仇视利润的一个主要原因，而这是工业社会中最危险的弊病之一。在美国和西欧，由于未能理解工商企业的性质、职能和目的，在公共政策方面发生了一些严重的错误，其根源也在这里。此外，还有一种流行的看法，即认为利润和公司做出社会贡献的能力之间存在着固有矛盾。实际上，形成这种观念的根源，也主要是由于利润动机和利润最大化这一概念。事实上，只有在获利很高的情况下，公司才能做出社会贡献。说得更直率一些，一家破产的公司

并不是人们为之工作的理想企业，也不能成为一个好邻居或社区中的好成员——尽管目前有些社会学家似乎认为并不是这样。

企业的宗旨

为了理解什么是企业，我们必须从企业的宗旨入手。企业的宗旨必须存在于企业自身之外。事实上，企业的宗旨必须存在于社会之中，因为工商企业是社会的一种器官。实际上，企业的宗旨只有一种适当的定义：那就是创造顾客。

市场不是由上帝、大自然或各种经济力量所创造的，而是由工商界人士所创造的。在获得能够满足其需要的提供物之前，顾客可能已经感知到企业能够满足他什么需求。就好像饥馑年代中的食物一样，这种需要可能在顾客的生活中占据着主导地位，并充斥着他的需求意识，但在工商业人士把这种潜在需要变成实际需求以前，它还仅仅是一种潜在需要。而且，只有在成功地将其转变成实际需求以后，才会出现顾客和市场。潜在顾客可能并没有感觉到自己的需要。在静电复印机或电子计算机出现以前，谁也想不到顾客需要一部复印机或一台计算机。在企业采取创新、信贷、广告或推销等方法创造出需要以前，需要可能并不存在。以上所讲的每一种情况，都是由企业活动创造出顾客。

"什么是企业"是由顾客决定的。顾客为一种商品或一种服务有付款意愿，才能使经济资源转化成财富、使物品转化成商品。企业本身打算生产些什么东西，并不具有十分重要的意义——特别是对企业的未来和企业的成功来讲，并不十分重要。质量的典型工程学定义，是复杂而难于做到的，而且要花费大量金钱！但那并不是质量，只不过表现人们的无能。相对而言，顾客想要购买什么，他认为有价值的是什么，这才是有决定意义的——它决定着什么是企业，它应该生产些什么，它是否会兴盛和发展壮大起来。而且，顾客所购买的，并认为有价值的东西，绝不是一件产品，而始终是"效用"，即一件产品或一项服务可以为该顾客做什么、带来什么影响。一般而言，正如我们在第7章中将要看到的，顾客认为有价值的，绝不是显而易见的。

顾客是企业的基础，是使其持续存在的动力源泉。只有顾客，才能提供

就业。正是为了满足顾客的要求和需要，社会才把财务创造资源托付给工商企业。

两项体现企业家精神的职能

由于企业的宗旨是创造顾客，所以工商企业具有两项职能，而且只有这两项基本职能：市场营销和创新。市场营销和创新能够产生经济成果，其余的一切都是“成本”。

市场营销是企业突出的特有职能。工商企业与所有其他的人类组织的区别，就在于前者在市场上销售一种产品或一种服务。无论是教会、军队，还是学校或国家，没有一个要这样做。任何组织，只要是为了在市场上销售一种产品或一项服务，就是一家工商企业。任何组织，如果不是为了在市场上销售，或只是偶尔为之，就不是一家工商企业，而且绝不能像一家工商企业那样来进行管理。

在西方，首先清楚地看到市场营销是工商企业独特的核心职能，并把创造顾客视为管理的特有工作的人，是赛勒斯 H. 麦考密克（Cyrus H. McCormick，1809—1884）。在历史书中，只提到他发明了一种机械收割机，但事实上他还发明了现代市场营销的一些基本工具：市场研究和市场分析、市场地位的概念、价格政策、服务推销员、向顾客提供零部件和服务以及分期付款等。这些，都是他在1850年以前提出来的。但是，即使在他自己的国家里，也是在50年以后才得到广泛应用。

在远东，市场营销出现得甚至还要早一些，而且也是经过很长一段时间才得到推广和应用。市场营销是在1650年左右在日本发明的——由三井家族中首先定居于东京的商人发明。他在东京开办了可能是第一家的“百货公司”。在整整250年以前，他就提出了以后西尔斯公司的那些基本政策：成为其顾客的采购商；为顾客设计出合适的产品；为其产品开拓资源；无条件退款的原则；向顾客提供种类繁多的产品，而不是集中于某一种工艺、某一类产品或某一种生产过程。此外，他还发现：在他的国家里，当时正在发生社会变化，并因而产生了一个新的潜在顾客阶层——新城市化绅士和新资产阶级。在此基础上，他和他的继承人不仅创建了日本迄今为止最大的零售企业——三井公司百货连锁商店，而且还创建了日本最大的制造业、贸易和金

融财团之一，即三井财团。

自1900年以来，美国的经济革命在很大程度上也是一种市场营销的革命。在美国企业中，有创造性、进取性、开创性的市场营销太少了——几乎没有企业能够同1925年的西尔斯公司相媲美，更不要讲1970年的西尔斯公司了。但是，50年以前，美国工商界人士对市场营销的典型态度是："销售部门所销售的是工厂所生产的任何东西。"而目前，他们所采取的态度越来越表现为："我们的任务是生产出市场需要的东西。"这种方针虽然执行得还很不够，但它对美国经济变革所产生的影响，不逊色于任何一项技术革新所产生的影响。

在欧洲，直到第二次世界大战以后，人们才把销售真正地视为企业的一项核心职能。面向国外的出口销售是受到高度重视的——这种想法，是从18世纪的重商主义那里继承下来的。重商主义认为：国内消费对社会是有害的，而向国外出口则是高度爱国主义的，是值得赞扬的（在日本，这种信念仍然存在，并构成了日本政府的态度和政策的基础）。

但是，销售并没有受到人们的尊重。在1914年以前，一个出口销售经理在普鲁士军队中可能获得一个军官职位，并被看做"上流人"；而一个国内销售经理却不能获得这样一个职位，而且是被人看不起的。一直到1950年的时候，在意大利的大型公司中，出口销售经理有担任董事并参与高层管理的，但国内销售经理却连一个都没有——虽然其国内销售占公司营业总额的比重已经达到70%。

实际上，欧洲对市场、顾客和销售的这种传统社会偏见，是卡特尔[⊖]在欧洲特别流行的一个重要原因。如果某一产业能够通过严密的、有条不紊的卡特尔来分配其营业额，那么就没有一个企业需要为市场和销售担心了，至少从短期的角度看是这样的。

可以说，从这种态度向把市场营销看做企业的一项核心职能的转变——虽然可能还没有被视做唯一的核心职能——是欧洲经济自1950年以来以惊人的速度和规模得到恢复的主要原因之一。

在20世纪20年代，市场营销的观点由一家英国的零售连锁店——玛莎公司率先引入欧洲。虽然玛莎公司取得了成功——在从1920年到1935年不

⊖ 卡特尔，一种垄断某种产品市场的同业联盟。——译者注

超过15年的时间里，该公司发展成为欧洲规模最大、成长最快、利润最高的零售商，但直到第二次世界大战结束以前，却很少有人去效法它。自那时起，市场营销的革命迅速席卷整个欧洲——其领先公司包括荷兰的飞利浦公司、联合利华公司和菲亚特公司（Fiat）等。

类似地，在日本，也很少有人效法三井公司。也许直到20世纪50年代，日本的市场营销革命才由索尼公司启动。当时，索尼公司是一家很有闯劲的新公司，开始在日本，然后面向全世界推销其产品。直到那段时期，绝大多数日本企业仍然是以生产为中心，而不是以市场为导向；但它们学习的速度却十分惊人。自50年代以后，日本在世界市场上所取得的经济成就以及因此而形成的日本经济奇迹，根本原因就在于日本把市场营销作为企业的首要职能和关键任务。

市场营销是最基本的职能，所以不能够将其看成是企业中隔离出来的职能（即单独的技能或工作），不能够将其与制造或人事等职能相提并论。市场营销需要单独的工作和一套不同的活动，但首先，它是整个企业的核心方面。从其最终成果来看，即从顾客的观点来看，市场营销就是整个企业。因此，企业的所有领域都必须充满着对市场营销的关心和责任。

在美国的制造业公司中，市场营销方法的杰出实施者可能要数国际商用机器公司了（IBM）。同时，IBM公司也是市场营销力量的最佳范例（请参见第60章中有关国际商用机器公司的讨论）。IBM公司的迅速发展，并不是由于技术上的创新或产品上的领先地位。当它进入电子计算机领域时，它只是一个后来者，既没有技术上的专长，又缺少科学知识。但是，在电子计算机产业发展的早期阶段，以通用自动计算机公司（Univac）、美国通用电气公司和美国无线电公司（RCA）为代表的技术领先企业，都是以产品为中心和以技术为中心的。而当时经营IBM公司的那些穿孔卡推销员却提出了这样一些问题："谁是我们的顾客？顾客觉得什么有价值？顾客是怎样采购的？顾客需要些什么？"结果，IBM公司很快就占有了大部分计算机市场。

从销售转变为市场营销

尽管已经开始重视市场营销和市场营销方法，但对于许多企业来讲，市场营销并没有得到有效实施，而仅仅是停留在口头上。"消费者中心主义"

就证实了这一点。消费者中心主义对企业所提出的要求，正是要企业实实在在地进行市场营销，要求企业从顾客的需要、实际和价值观念入手，要求企业把满足顾客的需要作为其目标，要求企业把对顾客的贡献作为取得报酬的依据。在口头上畅谈市场营销 20 年之后，消费者中心主义发展成为一种强有力的群众性运动，表明了市场营销在当时并没有得到有效实施。消费者中心主义，实际上是市场营销的一种耻辱。

但是，消费者中心主义同时也为市场营销提供了机会，它促使企业不仅在口头上，而且在行动上真正做到以市场为中心。

尤其重要的是，消费者中心主义有助于消除思想上的混乱。在很大程度上，这些思想上的混乱，是为什么真正的市场营销如此之少的主要原因。当管理人员讲到市场营销时，他们通常是指有组织地完成所有销售活动。这仍然是销售，仍然是从“企业的产品”出发，所追求的仍然是“企业的市场”。而真正的市场营销，应该像西尔斯公司那样，从顾客，从顾客的人口统计、顾客的实际、顾客的需要、顾客的价值观念出发。它所提出的问题，不是“企业要销售些什么”，而是“顾客想要购买什么”。它不强调“企业的产品或服务有这样一些效用”，而强调“这些就是顾客所追求、所重视和所需要的满足”。

事实上，销售和市场营销的意义是互相对立的，而不是同义语，甚至也不是互相补充的。

有人可能会想，销售总是需要的。但是，市场营销的目标正是要使这种销售变得不再必要。市场营销的目标，是对顾客有很充分的了解，确保产品和服务完全适合顾客的需要，从而很自然地销售出去。

最理想的状况，应该是市场营销创造出准备购买的顾客。那样的话，只要提供产品和服务就可以了。也就是说，是一种后勤供应，而不是推销术；是一种统计分销，而不是宣传推销。我们距离这种理想状况可能还有很长的路，但消费者中心主义清楚地表明：企业管理的正确口号将越来越应该成为“从销售转变为市场营销”。

企业是经济增长和发展的器官

只有市场营销，还不能成为工商企业。在静态经济中，并不存在什么工

商企业，甚至也不存在工商业人士。静态社会中的中介人，是一种以佣金方式收取报酬的经纪人，或不创造任何价值的投机者。

只有在扩张经济中，才存在工商企业。或者说，在至少把变革看成既是自然的又是可以接受的经济之中，才存在工商企业。企业是增长、扩张和变革的一种特殊器官。

因此，企业的第二项职能就是创新——提供不同的经济满足。对企业来说，只提供经济商品和服务是不够的，它还必须提供出更好、更多的经济商品和服务。企业未必一定要变得更大，但它必须持续地改进并变得更好。

创新可以促使价格降低——这是经济学家最关心的结果。之所以如此，原因很简单，那就是它是唯一可用定量工具进行处理的。但是，创新的结果也可能是一种新的、更好的产品，或是一种新的便利性或一种新的需求。

最富有创造性的创新，是一种能够形成新的潜在满足，并与以前不同的产品或服务，而不是原有产品或服务的改进。一般说来，这种新的、与以前不同的产品，往往要花更多的钱，但其总的效果是使经济更富有效率。

抗生素药剂比过去医生用来治疗肺炎的冷敷要贵得多；电子计算机比加法机或穿孔卡分类机要贵得多；打字机比羽毛笔要贵得多；静电复印机比复写机或油印机要贵得多。而且，如果我们找到了一种治疗癌症的方法，那肯定将比头等的葬礼要贵得多。

所以，产品的价格，仅仅是创新或整个经济流程的价值的衡量标准之一。我们可以把价格与单位产出联系起来，如某种药品的价格与使用该药品后因住院时间减少和工作寿命延长所带来的产出。但即使这样，也还很不够[1]。我们的确需要一种价值衡量手段。创新给顾客提供了什么样的经济价值呢？顾客是唯一的判断者，只有他才最了解自己的经济现实。

创新也可能是为老产品找到新用途。一个成功地向爱斯基摩人销售了电冰箱以防止食物冻坏的销售员，就好像他发明了一种全新的生产过程或新产品一样，是一位创新者。向爱斯基摩人销售电冰箱以便冷藏食物，是找到了一个新的市场；而销售电冰箱以便使食物不至于冷冻过度，事实上是发明了一种新产品。当然，从技术上讲，仍然是同样的老产品；但从经济上讲，的确是一种创新。

---

[1] 即不足以充分反映创新的价值。——译者注

最重要的是，创新不同于发明。创新是一种经济上的术语，而不是技术上的术语。非技术创新——社会创新或经济创新——至少同技术创新同等重要（关于这点，请参见第61章）。

虽然蒸汽机的发明极为重要，但对现代经济的兴起有着同样重要作用的、还有两项非技术创新：通过银行信贷刺激购买力和把概率数学应用到经济活动的实际风险——即保险。有限责任的创新以及随之发展起来的公众持股的有限责任公司，也有着同样的重要性。类似地，分期付款购买（或者英国人更确切地称之为“租购”）也有着同样的影响，使得用投资的未来收益来购买增加生产的手段成为可能。正是这种创新的购买方式，使得19世纪的美国农民能预购使他们更有生产率的农业工具，然后在他们以较低成本取得更多收获之后再付款。同时，这也使得分期付款信贷成为目前贫穷的不发达国家发展经济的一种强有力手段。

在工商企业组织中，创新正像市场营销一样，也不能只看成是一项独立的职能。它不仅仅局限于工程部门或研究部门，而是涉及整个企业、所有职能和所有活动。而且，它也不局限于制造业。在分销系统中，创新的重要性与制造业一样大：在保险业和银行业中，创新也起着同等重要的作用。

有关产品和服务的创新领导工作，传统上集中在某个不兼管他事的职能部门并由其专门负责。对于那些工程和化学技术所占比重很大的企业，尤其是这样。同样地，在一家保险公司中，可能有一个专门负责开发新保险业务的部门，还可能存在负责销售组织、保单管理、结算赔偿等方面创新工作的部门，也可能存在负责公司资金投资方面的创新工作的部门。所有这些，都属于保险公司的业务。

但是，正如本书第61章中将要详细讨论的，系统的、有目的的创新的最佳组织方法，是将其作为整个企业的一项活动，而不是某一职能工作。同时，企业中的每个管理单位都应该承担创新的责任并有明确的创新目标。每一个单位都应该负责对公司产品或服务的创新做出贡献，应该有意识地为改进自己所在领域（销售或会计、质量管理或人事管理）的工作技巧而努力。

我们可以赋予创新这样的界定：所谓创新，就是使人力和物质资源拥有新的、更大的财富创造能力。对于发展中国家而言，创新显得特别重要。这些国家拥有各种资源，但它们之所以贫穷，是由于它们缺少使这些资源有更大的财富创造能力的本事。它们可以引进技术，但它们必须自己进行社会创

新，以便使引进的技术发挥作用。

现代日本的奠基者的伟大力量，就在于在一个世纪以前就认识到了这一点。他们有意识地使自己的国家在技术方面依附于西方——直到最近仍是这样。但是，他们使自己和本国人民的精力集中于社会创新，以便使自己的国家能够在建立现代社会和现代经济的同时，保持其独特的日本特点和日本文化。

因此，创新对于经济发展是极为重要的。事实上，经济发展首先是一项具有创业精神的任务。㊀

管理者必须把社会需要转化成为有利于企业盈利的各种机会。实际上，这也是创新的一种定义。今天，当我们已深切了解到社会、学校、卫生保健系统、城市和环境的各种需要时，更要强调这一点。这些需要同 19 世纪的企业家使之转化成为新兴产业的各种需要相比，并没有太大的不同。当时的需要是：城市报纸和电车、钢筋摩天大楼和学校教科书、电话和医药。今天的各种新的需要，同样要求创新型企业。

财富创造资源的创造性运用

企业必须利用财富创造资源来达到其创造顾客的目的。因此，企业有责任创造性地运用这些财富创造资源。这是企业的经营管理职能。从其经济方面来讲，这就叫做生产率。

最近几年，人人都在谈论生产率。提高生产率，更有效地利用资源，既是提高生活水平的关键性因素、又是企业活动的结果。有关这一点，已不再是什么新闻了。现在，每个人都知道：现代经济的灾难、无法有效控制的通货膨胀，都是由生产率不高所引起的一种“短缺”病。但是，我们事实上却对生产率所知甚少。而且，我们实际上还知道如何科学地测量生产率。

生产率的意思就是生产中所有因素之间保持平衡，以便能够以最小的代

㊀ 关于这一点，请参见南美教育家兼工商业人士赖纳多 · 斯卡佩塔（Reinaldo Scarpetta）的论文 *Management Education as a Key to Social Development*（管理教育是社会发展的关键）。该文收录在彼得 · 德鲁克主编《在今天培养明天的企业领导者》（*Preparing Tomorrow's Business Leaders Today*, Prentice-Hall, 1969）一书中。

价获得最大的收益。这同每个工人或每个工时的生产率有很大差异。诸如每个工人或每个工时的生产率等传统标准，至多只能不确切地、模糊地反映出生产率的意义。

那些传统标准仍是以18世纪的信念为依据的，即认为归根到底，体力劳动是唯一的生产性资源，体力工作才是唯一的真正努力。同时，这些标准也显示出机械主义的谬误，即认为所有的人类成就，最后都可以用“体力努力”单位来予以衡量。在现代经济中，劳动生产率的增加，从来都不是由体力劳动而获得，而始终都是代替体力劳动的结果，是用某种事物代替体力劳动者的结果。当然，其中的一种代替物就是资本设备，即机械力。[㊀]

对提高劳动生产率至少具有同样重要性的，是用知识来代替熟练的或不熟练的体力劳动，从而由使用体力劳动者转变为使用知识工作者，如管理人员、技术人员和专业人员等等。但是直到最近，这一点还没有引起人们的注意。

只要稍微回顾一下就可以发现：经济学家给予很大注意的资本形成率，是第二位的因素。在设备得到安装和使用之前，必须有人进行规划和设计——这是一种概念性的、理论性的和分析性的工作。经济发展中的基本因素必然是“脑力形成”率，即一个国家生产出具有想象力和远见的、受过教育的、具有理论和分析技能的人才的速率。

然而，资本设备的规划、设计和安装，只是通过用脑力来代替体力而提高生产率的一部分工作。对此，至少同等重要的，是通过直接改变工作性质所做出的贡献：即从要求许多熟练的和不熟练的体力劳动的工作性质，直接改变为要求理论分析与概念计划的工作性质（不需要任何资本设备投资）。

在20世纪50年代，在对美国和欧洲工业的生产率的差距进行分析时，人们首次揭示出上述贡献的存在。以斯坦福研究所和经济合作组织（OEC）所做的研究为代表的相关工作清楚地表明：西欧同美国之间在生产率方面的差异，并不是由资本投资引起的。许多欧洲工业同相应的美国工业相比，虽然资本投资和设备是相等的，但生产率却要低2/3。唯一的解释是：在欧洲工业中，管理人员和技术人员的比重较低，以及过分依赖体力技能的结构不

㊀ 请参见宾夕法尼亚大学和哈佛大学的西蒙·库兹涅茨（Simon Kuznets）的深入研究。该研究表明：在美国工业中，资本设备投资和生产率提高之间存在着直接关系。

当组织。

1900年，在典型的美国制造公司中，每100美元直接体力劳动者工资，用在管理人员、技术人员和专业人员身上的工资约5～8美元。目前，在许多制造企业中，虽然直接体力劳动者的工资率上涨得很快，但直接体力劳动者同知识工作者两者的工资支出额却相等了。在制造业、运输业和采矿业以外，如分销系统、金融业、保险业和服务行业（即在占美国经济2/3的行业中），生产率的提高主要是由于用计划代替体力劳动、用脑力代替体力、用知识代替汗水的结果。

提高生产率的最大机会，肯定是存在于知识工作本身，特别是存在于管理之中。在企业管理中，特别是会计中，有关生产率的词汇已经相当陈旧，以致会引起人们的误解。会计师称之为生产性劳动者的，是操纵机器的体力工作者，而事实上那是生产率最低的劳动者。会计师称之为非生产性劳动者的，是各种各样不操作机器的人。其中，既包括清扫工这种古老而又生产率低下的体力劳动者，也包括工具制造者这样一些传统的、高度熟练的高生产率体力劳动者，还包括维修电工这类现代工业的高度熟练体力劳动者以及工长、工业工程师、质量控制人员这类现代工业中的知识工作者。最后，会计师用间接费用这一非常不合理的术语来概括那些实际上是最有生产力的各种资源——管理人员、研究人员、计划员、设计师和创新人员。但在间接费用中，也可能包括纯粹寄生性的人员（如果不说成是破坏性人员的话），即那些由于组织不善、士气不高、目标不明和管理不当而高价雇佣的人员。

我们需要一种新的生产率概念，而不是只把体力劳动作为唯一生产性努力的生产率概念。在这一新的概念中，要能够把对产出做出贡献的所有各种努力都考虑在内，并按照它们的成果予以表示。不过即使有了这样一种有关生产率的新概念，虽然已经前进了一大步，但如果有关努力的界定仍然局限于可见的、可以用直接成本来衡量的那些活动——按照会计师的定义和标志来理解的话，仍然是不够的。在管理中，实际上存在着许多对生产率具有重大影响（如果不是决定性影响的话）的因素，但它们却永远都无法成为可见的成本数字。

在这些因素中，第一个就是知识。如果得到恰当的应用，知识是人类最有生产率的资源；如果应用不当的话，则也是最昂贵的资源，并完全没有生产率。无疑，知识工作者是高成本的工人。由于知识工作者已经接受多年学

校教育，所以他们也代表着一笔很大的社会投资。

时间是如上所述的第二项要素，是最容易消失的资源。人和机器是经常地得到使用，还是只有一半时间被使用，将表现出不同的生产率。没有什么比昂贵的资本设备闲置不用或高工资的能干人员无事可做，更缺乏生产率了。同样造成生产率低下的还有：面对本来可以从容予以安排的工作，却把许多生产性努力安排在很紧的时间里去做，例如，试图在拥挤的厂房中或在陈旧或精密的设备上安排三班轮换。

最有生产力的或最没有生产力的时间是管理人员自己的时间。但是，它却是生产率的各种因素中人们了解得最少、分析得最少、管理得最少的一项要素。[⊖]

生产率也是产品组合与相同资源不同组合之间的平衡的函数。正如每一个管理人员应该知道的，各种不同组合在市场价值上的差异，很少同投入这些组合中的努力成正比。通常，两者之间往往看不出有什么关系。一家企业运用同样的原料和技能要求及一定数量的直接劳动和间接劳动制造出一定数量的产品，这可能会使该企业获得利润，但也可能使其破产。这都取决于产品组合。显然，这代表着相同资源在生产率方面的巨大差异，但这种差异不是表现在成本上的，也无法通过成本分析识别出来。

此外，还有一个重要因素，我将其称为“流程组合”。一家企业是采购一种零部件，还是自己制造呢？是自己装配产品，还是把装配工作包给别人呢？是把产品用自己的品牌在自己的分销组织中销售，还是卖给独立的批发商并使用他们的品牌呢？该企业最擅长做什么？公司怎样才能够最有生产率地运用其特有知识、能力、经验和声誉呢？

并非每个管理当局都可以做所有事情，也不是每个企业都必须从事那些客观上看起来似乎最有利可图的活动。每个管理当局都有其特殊的能力和限制。在任何时候，不管企业是怎样的有利可图，如果管理当局试图超越这个界限，它就有可能会失败。

那些善于经营一家非常稳定的企业的人，可能不适于经营一家多变或迅速成长的企业；那些在迅速扩张的公司中成长起来的人，正如日常经验所表

⊖ 关于这一点，请参见作者的《卓有成效的管理者》（1966年版）（本书中文版2005年6月由机械工业出版社出版），特别是第1章中的有关内容。

明的，有可能在企业进入巩固稳定时期的时候使之毁灭；那些善于经营以长期研究为基础的企业的人，可能不善于努力推销新奇或时髦的产品。利用一个公司及其管理当局的特殊能力并接受、服从其特殊限制，是生产率的一项重要因素。大型联合企业可能使资本的生产率最优化，但在其他同样重要的领域中，可能使生产率低下——并产生不良后果。

最后，生产率还会在很大程度上受到组织结构和企业中各种活动之间的协调程度的影响。如果一家企业由于组织不明确，以致管理人员不得不浪费时间来确定自己应该做什么，而不是着手去做，那么就浪费了企业最宝贵的资源。如果高层管理当局只是对工程部门有兴趣（或许由于所有高层管理者都来自于工程部门），而当时公司却需要对市场营销予以特别关注，那么企业的生产率就会低下，而所造成的损失与每人单位时间产量的下降所造成的损失比较，也将更大。

这些因素就是会计师和经济学家经常考虑的生产率的各项要素（劳动力、资本和原材料）之外的因素。但是，它们却与那些因素完全具有同样的重要性。

因此，我们在界定生产率的时候不得不把所有影响生产率的各项因素都包括在内，而且还要确定“考虑到所有这些因素”的目标。我们必须制定出各种标准来衡量用资本代替劳动、用知识代替资本和劳动对生产率所起的影响，必须想出各种手段来区分创造性间接费用和寄生性间接费用，并评价时间的利用、产品的组合、流程的组合、组织结构和各种活动的协调对生产率所产生的影响。

实际上，不仅是个别的管理当局需要合适的生产率概念和衡量标准，而且整个经济也需要它们。在我们的经济统计中，最大的差距就是缺少这些概念和标准，而这严重地削弱了所有经济政策的作用与影响，并使我们同经济衰退和通货膨胀做斗争的努力遭受挫折。

利润的职能

利润不是一种原因，而是一种结果，是企业在市场营销、创新和生产率方面所实现的绩效结果。它是一种必要的结果，能够为重要的经济职能服务。首先，利润是绩效的检验标准，而且是唯一的有效检验。工程师在讲到

所有自动生产系统都存在的“反馈”的时候，到底意味着什么？事实上，利润就是表明其含义的很好例子。其中，这里所说的反馈，就是通过本身的结果来进行自我调节。

利润的第二种职能具有同样的重要性，是对于不确定风险的报酬。由于经济活动是一种活动，所以它着眼于未来。而对于未来，可以确定的一点就是它的不确定性，它的风险。风险这个词的阿拉伯文意思是：“赚取每日的面包。”实际上，工商业人士正是通过“冒险”，才为自己赚取到每日的面包。由于企业活动是经济活动，所以它总在试图进行变革。它总在砍伐那些自己坐在上面的树枝，总是使得已有风险变得更大，或造成新的风险。

正如西尔斯公司的经历所表明的：经济活动要经过很长时间才有结果。在经过了15年或20年之后，西尔斯公司的基本决策才能充分展示其作用。而且，其主要投资也是在经过15年或20年以后才得到偿还的。在100年以前，人们已经知道：“在经济上迂回前进”是经济进步的一个先决条件。面对未来，我们虽依然一无所知，但我们却知道：我们所从事的事情越是遥远，则其风险就越有可能按照几何级数增大。

利润，而且只有利润，能够为明天的工作提供资本，既为更多的工作、又为更好的工作提供资本。

这也是经济进步的一种定义，即创造新的额外工作所需的投资要求增大了。

今天的会计师或工程师，比他们在农庄上的祖父要生活得好，但这并不是由于他们今天劳动得更辛苦。事实上，他们今天的劳动要轻松得多。他们之所以享有较好的生活，也并非是因为他们为人更好。他们同其祖父、祖父的祖父，都是同样的人。他们能够劳动得如此轻松而得到的报酬又如此之高，是由于在他们身上及其工作上的资本投资，远比在他们祖父的工作上所花的投资要大得多。在1900年，当祖父辈开始工作的时候，平均每个美国农民的资本投资最多只有5 000美元。而现在，为了创造出一份会计师或工程师的工作，社会首先要在学校和教育上花费50 000美元的投资和费用。然后，雇主又要为每项工作再投资25 000～50 000美元左右。所有这些使工作增加并变得更好的投资，都必须来自经济活动的剩余，即来自利润。

最后，一个社会的经济满足和服务，从卫生保健到防务，从教育到歌剧，都是用利润来支付的。它们都必须用经济生产的剩余，即经济活动所生产的价值及其成本之间的差额来支付。

近来，工商业人士倾向于为利润辩解，但这反映出他们在解释利润时所做的愚蠢的工作——特别是对他们自己来说。这是因为：只要人们在谈论利润动机和利润最大化这些无意义的话，就无法为利润找到正当的理由并证明其合理性。

利润是经济和社会所必需的，所以无须为利润辩解。相反，工商业人士应该感到不安的、需要表示歉意的是：未能为各种经济和社会职能提供恰当的利润。其中，对于这些职能而言，利润，而且只有利润才能使之得到发展。

在企业的社会责任方面，德国的经理人员、政治家、社会哲学家沃尔特·拉特瑙比同期的任何其他西方人士都想得更为深刻。他提议用责任这个词来代替利润。毋庸置疑，利润肯定代表不了企业的全部责任，它只是企业的第一项责任。未能产生足够利润的企业，既损害了托付给它们的资源，又破坏了经济的增长能力。那就是不忠于所受的委托。

工商企业至少要有一个利润的“最低限额”：即应对自己未来风险所需要的利润，使其能够继续营业并维持其资源的财富创造能力所需要的利润。所要求的这一最低利润影响着企业行为和企业的决策，它既为企业的行为和企业的决策设立了界限，又能够测试它们的正确性。为了进行管理，管理当局需要一个至少相当于所要求的最低利润的利润目标，需要用来衡量它的利润绩效是否达到了这一要求的各种标准（详细深入的讨论请参见第8章和第9章）。

那么，管理企业到底是什么含义呢？这一问题是从企业活动的分析中得出的。如前所述，企业活动就是通过市场营销和创新来创造顾客。由此推论，管理企业，就必须始终保持企业家精神，就有必要取得经营绩效。但这要服从于富有企业家精神的目标。结构必须服从于战略。

同时，由此还可推知：管理企业必须是一种创造性的工作，而不是一种适应性的工作。管理当局越是创造经济条件或改变经济条件，而不是被动地适应经济条件，那么就越是在管理企业。

但是，对企业性质的分析也表明：虽然最终只能通过绩效来检验，但管

理也是一种理性活动。具体来说，这就意味着企业必须制定它想要达到的目标，而不是适应于可能的情况（如利润最大化原理所暗示的）。当人们把目光转移到“想要达到的”并据此制定了目标以后，就可以提出必须对可能性做什么让步这一问题了。这就要求管理当局决定：本企业目前要从事什么业务和应该从事什么业务。

企业的宗旨和使命

企业理论——独裁经营者的谬误——为什么需要企业理论——特别是在今天的知识型组织中——“我们的业务是什么？”既不简单，也不显而易见——西奥多·韦尔与电话公司——高层管理的首要责任——不能确定企业的宗旨和使命是企业遭受挫折和失败的主要原因——为什么很少有人提出“我们的业务是什么”这一问题——需要有不同意见——顾客界定了业务——谁是顾客？——顾客和消费者——地毯工业的经历——顾客在哪里？——顾客购买什么？——给顾客带来的价值是什么？——没有无理性的顾客——经济学家的价值理念——什么是价格？——什么时候提出“我们的业务是什么”——最重要的是：当一家公司成功的时候——“我们的业务将来会是什么？”——人口趋势的重要性——经济、时尚和竞争的变化——预期的创新——尚未满足的顾客需要——“我们的业务应该是什么？”——需要有计划地淘汰

我们所知道的每一位伟大的企业创建者，从梅迪奇（Medici）和英格兰银行的创建者到当代的国际商用机器公司（IBM）的托马斯·沃森（Thomas Watson），都具有明确的想法，或者更精确地说应该是具有清晰的企业理论，它们能够为这些创建者的行动和决定提供信息和指导。真正成功的企业家，是不仅积聚了大量的财富，而且还建立起可以超越自己而长期存在和成长的组织的人。他们的特点是：掌握着明确、简单、深刻的企业理论，而不是凭直觉采取行动。

单个的企业家并不需要向别人分析他的想法，也不需要向别人解释自己的企业理论，更用不着详细说明其中的细节。他一个人既是思考者、分析者，又是执行者。可是，工商企业需要深入思考和清楚地说明企业理论，需要清晰地界定企业的宗旨和企业的使命，并需要提出这样的问题：“我们的业务是什么和我们的业务应该是什么？”

工商企业不同于单个企业家，它需要一种持续性——一种超越一个人或

者一代人的生命周期的持续性。它不可能像旧时的商人冒险家那样，在某一时期只从事一笔买卖，而在从事另一笔买卖之前，必须把前一笔买卖完全清理掉。比较而言，它必须把资源投入到未来——无限长期的未来，而且它本身就是过去投入的结果。所以，工商企业必须对过去和未来进行投入并承担义务，这包括以下几个方面：已经建立起来的组织、确定的政策、过去的决策、投资、设备、产品和市场等。其中，最重要的，是人。一般说来，如果不是以企业理论为基础，就不能合理地承担这些责任或做出上述投入，而且也必然会分散各种资源；如果不是以企业理论为基础，就不能合理地检查和修订所承担的各项责任。如果不能把结果同从这种企业理论发展而来的期望进行比较，就没有办法确定是否需要进行某项变革。

今天的企业理论总会有过时的时候，而且一般很快就会过时。因此，如果不明晰地了解和明确地表述作为企业基础的基本概念，企业就会受到各种事件的摆布。如果不明白自己是什么，如果不清楚自己代表什么，如果不了解自己的基本理念、价值观念、政策和信念是什么，那么企业就不能合理地改变自己。亨利·福特的经历表明：即使是最辉煌的企业思想，也会在短期内成为过时的思想——只经历了 15 年，一种确实改变了经济和社会的富有企业家精神的思想，就成为过时的思想了（请参见第 29 章）。

只有明确地界定了企业的宗旨（purpose）和企业的使命，才有可能确定清晰而现实的企业目标（objectives）。企业的宗旨和使命是确定优先次序、制定战略、编制计划、进行工作安排的基础，是进行管理工作设计，特别是进行管理结构设计的出发点。战略决定结构。战略决定了特定企业中的关键性活动是什么，而且战略还要求企业了解“自己的业务是什么以及自己的业务应该是什么”。

独裁经营者的谬误

在管理学和经济学著作中，人们关注的是企业理论，但只适合处于最高领导地位的那个人，或至多适合于一小部分高层领导人的需要。

在这一方面，德国传统表现得最为明显。独裁经营者（unternehmer）指居于最高领导地位的那个人，特别是集所有者与总经理于一身的管理者，而且只有他才了解企业的全貌，并由他独自做出富有企业家精神的决策。而其

他人，则基本上都是在执行预先规定任务的技术人员。除了独裁经营者以外，不需要让任何人了解企业的宗旨和使命，实际上也不应该让任何人知道和了解独裁经营——企业家精神——是一种秘诀，最好对局外人（如一般的管理人员和职业管理者）保守秘密。

虽然这种传统观点只有德国人才予以正式表述出来，但西方各国的高层管理人员都是潜意识地这样认为的，只有日本不是这样。对于在19世纪的企业而言，这种观点可能是恰当的，因为当时只有少数人在上层做出决定，其余的人都是体力劳动者或下级办事员。而在现在的企业中，这却成为一种危险的错误观念。

现在的企业（以及现在的医院或政府机构）与过去的企业截然不同。实际上，在组织（包括今天的医院或政府机构）的每一阶层，都聚集着许多具有高级知识和技能的人。而高级知识和技能，意味着对如何从事工作和实际解决哪些问题的决策要产生影响。不论组织采取什么样的正式组织形式，这些有高级知识和技能的人必然要做出冒风险的决策——企业决策。而且电子计算机也不能改变这一事实。实际上，电子计算机使得高层管理的决策更加依赖于下层的决策输入，然后，这些决策输入就成为电子计算机的数据。

在20世纪50年代早期，当电子计算机刚开始出现时，我们听到了许多有关中层管理人员将很快消失的言论。事实则与此相反，在50年代和60年代，所有发达国家都在中层管理人员方面有巨大的增长。而且，不同于传统的中层管理人员，新的中层管理人员大都是决策者，而不是高层所做决策的执行者（有关这点，请参见第35章）。

结果，组织中的各个层级，甚至相当低的层级，都会做出影响整个企业及其取得成就的能力的决策。时至今日，在工商企业（特别是大型企业）的现实生活中，每天由一批较低阶层的人员，常常是并没有传统的领导头衔或地位的人员，如研究科学家、设计工程师、产品计划员和税收会计师，做出冒风险的决策——做什么和不做什么，继续做什么和放弃什么，哪些产品、市场或技术要重点关注，哪些产品、市场或技术可以置之不理。

在这些人员中，每一个人都以某种企业理论（即使是模糊的理论）作为其决策的依据；每一个人都做出有关企业内部和外部现实的各种假设；每一个人都假定某些结果是需要的，而其他一些结果是不理想的；每一个人都知

道"降低本企业产品的价格，并不会创造出新的需求"，或者"本企业做这件事"而"不做那件事"；换句话说，每一个人都对"我们的业务是什么和它应该是什么"这一问题有着自己的答案。所以，除非企业本身，或者说企业的高层管理当局，深入思考了这一问题并找到了答案，否则企业中各个层级的决策者将会在不同的、互不相容的、互相冲突的企业理论的基础上做出决策和采取行动。他们将把企业拖向各个不同的方向，而自己甚至意识不到分歧的存在。但是，他们也会在把企业引向歧途的错误理论的基础上做出决策和采取行动。

要在整个组织中保持共同愿景、共同看法以及方向和行动的一致性，就要求明确界定"我们的业务是什么和它应该是什么"。

"我们的业务是什么?"——从来就不是显而易见的

似乎没有什么比"弄清一家企业的业务是什么"更简单或更显而易见的了。钢铁厂制造钢铁，铁路公司用铁路运载客货，保险公司承保火险，银行发放贷款。可事实上，"我们的业务是什么"几乎总是一个困难的问题，而且正确答案绝不是那么容易就可以找到的。

最早和最成功的答案是西奥多·韦尔（Theodore N. Vail，1845—1920）大约在70年以前做出的，是为美国电话电报公司（又叫做贝尔系统）做出的："我们的业务是服务。"这话讲出来以后就显得很清楚。但是，首先必须认识到：电话系统本身带有自然垄断的性质，极可能被政府收归国营。在一个发达的工业化国家中，私有电话事业是极为罕见的，因而需要公众的支持以维持其存在。其次，要认识到：公众的支持不能靠宣传运动或攻击批评者是"非美"或"社会主义"来获得，而只能通过使顾客满足来获得。这种认识，就意味着要对企业政策进行根本创新，意味着要经常向全体员工灌输为服务献身的精神，并建立强调服务的公共关系。同时，这还意味着要重视研究和技术方面的领先地位。此外，这也要求制定这样一种财务政策：任何地方只要有需求，公司就要提供服务，而管理当局的任务就是要找到必需的资金并为之赚到一笔报酬。由于美国电话公司在1905～1915年期间对自己的业务进行了仔细的研究，所以在新政时期才没有认真地试图进行电话国有化。

韦尔的上述界定，为他所在的公司服务了长达66年左右（2/3个世纪）。一直到20世纪60年代后期，美国电话电报公司都把自己的业务界定为服务。这很可能是对“我们的业务是什么”这一问题的答案中，持续时间最长的一个。与此形成对照的是，美国铁路公司从来就没有深入思考并为自己的业务做出清晰的界定。这肯定是该公司自第一次世界大战以来就陷入永久危机并一直挣扎其中的一个主要原因。同时，这也是该公司几乎完全失去公众支持的一个主要原因，而它的最大弱点就在于缺乏公众支持。

回顾起来，韦尔的所有答案，如果不是老生常谈的话，也是显而易见的。但是，给出这些答案，不仅要花费多年的时间，而且在他刚给出这些答案时，每个答案开始时都被视做是“左道邪说”，并在整个公司内部遭到强烈反对。19世纪90年代晚期，在他担任总经理期间，当他向高层管理当局提出应该思考“我们的业务是什么”这一问题时，他被解雇了。十年以后，当人们痛苦地感到缺乏上述问题的答案所产生的各种后果时，即当贝尔系统在没有明确界定自己的目的和使命的情况下展开经营，而陷入严重危机并受到政府接管的威胁时，他又被请了回来。

可以说，寻找“我们的业务是什么”这一问题的答案，是高层管理的首要责任。事实上，要判断某项具体工作是否属于高层管理的工作，一个可靠的办法就是问一下：“从事该项工作的人是否同这一问题的答案有关，或负有回答这一问题的责任。”只有高层管理才能确保这一问题得到应有的注意，才能确保有关这一问题的答案具有意义，并使企业能够为其发展道路做出规划和确定发展目标。

企业遭到挫折和失败的最重要原因，也许就是很少对企业的宗旨和使命给予足够的思考。相反，在美国电话电报公司和西尔斯公司这样的杰出企业中，其成功在很大程度上就是由于明确而有意识地提出了“我们的业务是什么”这一问题，并在深思熟虑之后明确地回答了这一问题。

其实，管理当局不愿提出这一问题，也是有理由的。首先就是这一问题会引起争吵、辩论和不同意见。

这一问题的提出，总是会暴露出高层管理内部的分歧和不同意见。并肩工作多年并认为已经彼此了解对方思想的人，突然大吃一惊地发现：他们有着完全不同的意见。

需要有不同意见

绝大多数管理当局都对这种意见分歧感到害怕，认为它会造成分裂并产生痛苦。但是决定“我们的业务是什么”，是一个重大决定，而重大决定必须以各种分歧的观点为基础，这样才有可能做出正确而有效的决定（请参见第37章）。有关“我们的业务是什么”这一问题的答案，总是需要在各种可供选择的方案中做出选择。其中，每一种可供选择的方案，都以有关企业及其环境状况的不同假设为依据。因此，这种决策总是一种存在较高风险的决策，总会导致企业在目标、战略、组织和行为方面的变革。

这个决策实在太重要了，以至于根本就不应该在一片鼓掌声中做出。当然，最终必须有一个决定，但这个决定必须是在对各种备选方案进行有意识的选择后做出的，而不能靠压制不同的和存在分歧的意见和观点来做出。

事实上，使这些分歧显露出来本身就是有益的。它向有效管理迈进了一大步，使得高层管理中的每一个成员都了解领导团队中存在的根本差异，因而更易于理解是什么激励着他的同事以及怎样解释他们的行为，而这是促使他们协同工作的前提。相反，如果把有关企业在业务方面存在的分歧隐藏起来或对这种分歧一知半解，那么就会产生许多人性问题、沟通问题和导致愤怒，结果使高层管理团队四分五裂。

要把高层管理团队内部有关“我们的业务是什么”这一问题的分歧表达出来的最主要原因是：从来就没有一个正确答案。围绕这一问题的答案永远不会是由假设或“事实”推导出来的结论。它要求判断和相当的勇气。这一答案很少是从人们所熟知的东西中得出的，也绝不应该仅以貌似可信的东西为依据而得出，而且也永远不可能是在没有痛苦的情况下迅速产生的。

是方法而不是观点

管理当局之所以没有提出“我们的业务是什么”这一问题，还在于他们往往不愿意倾听别人的意见，而每一个人都对该问题存在一种意见。但是，管理当局肯定不喜欢充满争论的机构和闲谈。

这样，就需要有一种方法来界定“我们的业务是什么”。各种意见自然

是需要的，而且是不可避免的，但需要把各种意见集中于一个特定的中心论题上，以便提高讨论的效率。

从界定企业的宗旨和使命的角度来讲，这样的中心论题与出发点只有一个，即顾客。是顾客界定了企业的业务。

企业所经营的业务，不是由公司的名称、规章或条例来界定的，而是由顾客购买商品或服务时所满足的需要来界定的。满足顾客的需要，就是每个企业的宗旨和使命。因此，“我们的业务是什么”这一问题，只有从外部、从顾客、从市场的观点来看，才能找到答案。顾客在某一特定时间怎么看、怎么想、怎么认为以及需要什么，管理当局必须将其视为一种客观事实，而且应该像对待销售员的报告、工程师的试验或会计师的数字一样认真加以对待。而且，管理当局必须有意识地努力从顾客本人那里获得答案，而不是试图猜测顾客的意图。

管理当局总是认为自己企业的产品或服务是重要的，这当然是可以理解的。如果他不这样认为，那么他肯定不可能做好工作。但是，对顾客来讲，没有什么产品或服务，也没有哪一家公司是特别重要的。公司的经理人员总是认为顾客会花费许多时间来讨论他们的产品。但是，到底有多少家庭主妇会互相谈论她们洗的衣服是否洁白呢？如果某一品牌的洗衣粉实在太差，她们就会转移——购买另外一种品牌的产品。顾客想要知道的，只是特定的产品或服务会为他做些什么；他所关心的，也只是自己的价值观念、自己的需要和自己的现实。就是仅仅由于这个原因，任何真正试图表述“我们的业务是什么”这一问题的努力，都必须从顾客、从顾客的实际、顾客的地位、顾客的处境、顾客的期待和顾客的价值观念出发。

谁是顾客

在界定企业的宗旨和使命时，“谁是顾客”是首要而关键的问题。这并不是一个容易回答的问题，更不是一个显而易见的问题。如何回答这一问题，在很大程度上决定了企业将如何界定自己的业务。

消费者，即一种产品或服务的最终使用者，永远都是顾客，但他永远不会是唯一的顾客，通常至少有两种——有时甚至有更多的顾客。每类顾客都对经营业务有不同的界定，有不同的期望和价值观念，购买不同的东西。但

是，在对“我们的业务是什么”这一问题的回答中，必须使所有顾客感到满意。

有关“谁是顾客”这一问题的力量和深思熟虑的答案所产生的影响，在美国地毯工业在第二次世界大战以后的经历中得到了体现。

地毯工业是一种古老的工业，没有什么迷人之处，也没有复杂的技术。但在第二次世界大战以后的美国经济中，它在市场营销领域却取得了出色的成就。一直到20世纪50年代早期，该行业在过去30年里一直处于长期的、显然难于恢复的衰退之中。但在几年之内，地毯工业完全扭转了这种趋势。50年代以前建造的房屋，即使是“优质”房屋，一般也只在起居室中有一块廉价地毯。而目前，即使是廉价住房——包括绝大多数的“活动住房”——在所有房间中（包括厨房和浴室），都有铺满整个地板的优质地毯。对于住房的买主而言，在其购房费用中，用于地毯方面的费用所占的比重正在日益增加。

改变一所住房，特别是一所廉价而小型的住房的外貌，并使之感到舒适的方法，本来就不多，而用地毯盖住地板就是其中的有效方法。数十年来，地毯制造商都在宣传这一点，但对顾客的实际购买行为却没有发生丝毫影响。只是在停止了这种说服和强力推销之后，地毯业才获得了成功。地毯制造商所做的，只是开始思考：“谁是我们的顾客以及谁应当是我们的顾客？”

传统上，地毯制造业者往往将其顾客界定为住房所有者，尤其是第一次购买住房的家庭。但是，年轻夫妇在初建家庭时，并没有钱来购买奢侈品，他们常常把购买地毯的事搁置起来，而这就意味着他们可能不再买地毯了。地毯工业在思考上述问题以后发现：要取得成功，就必须使成批住宅建筑商成为自己的顾客。因此，地毯业必须设法使住宅建筑商在建筑新住宅时就铺上地毯有利可图。这就意味着一种转变，从销售单张地毯转变为面向整个房间销售地毯——让整个地板都铺满地毯。在传统的住房中，建筑商必须铺设昂贵的精选地板，而当整个房间都铺上地毯时，则只需要铺上廉价的粗加工地板就可以了。结果，建筑商能够以较低的成本建造更好的住房。

同时，地毯业还进一步认识到：必须使住房的新买主能够在每月抵押分期付款中支付地毯的价款，而不能期望他在现金紧缺时一次付清大笔款项。因此，地毯业开始努力寻找贷款机构，特别是承保房屋抵押的政府机构（如联邦住房管理局），说服它们将地毯铺设作为住房资本投资的一部分，并同

意将其视为抵押价值的一部分。最后，地毯业对产品重新进行设计，以便承包建筑商能够充当精明的购买者，代表顾客——住房所有者进行选购。目前，有各种样式和各种颜色的地毯可供选择。不过，基本上只包括三种等级："普通"、"高级"和"特级"。这三种级别的每月抵押分期付款额的差异很小，所以绝大多数住房所有者至少都订购"高级"地毯。

正如地毯工业的经历所表明的："谁是顾客"这一问题的正确答案，往往是存在着几种顾客。

对于绝大多数企业而言，至少有两种顾客。例如，地毯工业有承包建筑商和住房所有者这两种顾客。如果要做成一笔买卖，就必须使这两种顾客都愿意购买。品牌消费品制造商也常常面临着至少两种顾客：家庭主妇和杂货店。如果设法使家庭主妇很想购买某种商品，但杂货店却没有这种品牌的存货或者设法使杂货店在货架上把某种商品很醒目地陈列出来，而家庭主妇却不想购买，效果当然都不理想。

某些企业有着两种互不相关的顾客。保险公司的业务可以说是销售保险，但是，保险公司同时也是投资者。事实上，可以把保险公司解释为一种把公众的积蓄导向生产性投资的渠道。这样，保险公司往往需要有两种关于其业务的定义，因为它必须同时满足两种不同的顾客。同样地，商业银行既需要存款者，又需要借款者，二者缺一不可，否则它就无法生存。对于这两种顾客而言，即使两者是同一个人或同一家企业，也往往存在着不同的期望并要求完全不同的银行业务。如果只满足其中一种顾客的需要，而不满足另一种顾客的需求，也根本无法取得经济绩效。

在韦尔为贝尔电话公司所做的业务界定中，最大的优势之一就在于：这个界定包含了两种不同的顾客——电话用户和各个州政府的管理机构。贝尔电话公司需要为上述双方提供服务，而且必须使双方都得到满足。但是，这两种顾客却有着极为不同的价值观念，需要不同的东西，且有着极不相同的行为。

还有一些企业，从经济的角度看只有一种顾客，但从战略的角度看，从购买决策的角度看，却存在着两种或更多的顾客。

IBM在电子计算机行业中取得了巨大成功，其原因就在于该公司早就认识到：要做成一笔买卖，必须使整个公司中完全不同的一些人都要购买电子计算机。使用电子计算机的人（主要是指会计和财务方面的人员）必须想

要购买，而高层管理当局也必须想要购买。还有，把电子计算机作为其情报工具使用的那些人，即业务部门的经理，也必须想要购买。所以，从一开始，IBM 公司就面向上述群体进行销售，而且还深入地思考其中每一群体到底想要什么、需要知道什么、对价值的看法和如何才能接近他们。

实际上，制造和销售机器设备的每个企业都面对着同样的情况。例如，在造纸公司中，支付款项的虽然是造纸公司，但造纸厂的流程工程师、实验室的造纸化验师和采购人员全都是不同的顾客。虽然他们购买的是同一件设备或同一种化学产品，但却是从不同的角度、抱着不同的目的来购买的，尤其重要的是，以不同的方式并通过不同的途径来购买。

另外，询问“顾客在哪里”这一问题也同样重要。西尔斯公司在 20 世纪 20 年代取得成功的秘诀之一，是该公司发现原来的顾客现在已经在别的地方了：农民已经拥有了汽车所以开始进城购买物品。这使得西尔斯公司早就认识到（比绝大多数其他美国零售商几乎早了 20 年）：零售店的位置是个重大的业务决策，并且是“我们的业务是什么”这一问题答案的主要构成因素。

在最近 20 年里，美国之所以在国际银行业中处于领先地位，主要不是由于资源上的优势，而是由于提出了“顾客在哪里”这一问题。这个问题一经提出，就会很清楚地发现：原来的顾客——那些美国公司，正在成为多国公司，因而有必要在全世界的许多地点，而不是只在纽约或旧金山的总部为它们提供服务。同时，为新的多国公司提供服务的资源，不是来自美国，而且来自国际市场本身，首先是来自欧洲和欧洲美元市场。

下一个问题就是：“顾客购买什么？”

凯迪拉克公司（Cadillac）的员工说，他们是造汽车的，他们的业务叫做通用汽车公司凯迪拉克汽车事业部。但是，那个花 7 000 美元买一部新的凯迪拉克汽车的人，是为了买一种交通工具呢，还是主要为了取得声望？凯迪拉克公司是同雪佛兰汽车公司（Chevrolet）、福特汽车公司、德国的大众汽车公司（Volkswagen）在竞争吗？在 20 世纪 30 年代的萧条时期，出生在德国的尼古拉斯·德雷斯达（Nicholas Dreystadt）接管了凯迪拉克公司，他指出：“凯迪拉克汽车是同钻石和貂皮大衣在竞争。凯迪拉克汽车的买主，购买的不是一种‘交通工具’而是一种‘地位’。”这一回答挽救了濒临破产的凯迪拉克公司。在大约两年的时间里，尽管当时仍处于萧条时期，但凯

迪拉克公司已经成为一家主要的成长型企业。

给顾客带来的价值是什么

与企业的宗旨和使命有关的最后一个问题是："给顾客带来的价值是什么？"这可能是最重要的一个问题，但也是最少提出的一个问题。

原因之一是管理人员确信自己知道这一问题的答案。价值就是他们在自己的企业中所界定的质量。但是，这几乎永远是一个错误的答案。

例如，对一个十几岁的小姑娘来说，一双鞋子的价值在于高级款式。鞋子必须"时髦"，价格只是次要的考虑因素，而耐用性根本不具有什么价值。几年以后，这位姑娘成了一个年轻的妈妈，高级款式就成为一个限制条件了。她不会购买那些非常过时的东西，但她首先会考虑的可能是耐用性、价格、舒适和合脚，等等。同样一双鞋子，对于十几岁的小姑娘来说是一种热门货，而对于比她年龄稍大一些的姐姐来说，却可能价值不大。

制造商常常倾向于认为这是一种不合理性的行为。但是，第一条规则是根本就不存在没有理性的顾客。几乎是毫无例外地，所有顾客都是从他们自己的现实状况出发而合乎理性地采取行动。对于十几岁的小女孩来说，追求款式就是一种理性行为，而她的其他需要，食物和住房，一般仍是由她的父母来照料。对于年轻主妇来讲，款式就成为一种限制条件了。她必须安排预算，她有许多负担，在很大程度上她已经是经济自立了，她有"自己的男人"，她不再每个周末都出去玩了。

顾客所购买的，从来就不是一件产品本身。按定义来说，顾客购买的是对一种需要的满足。他购买的是一种价值。但是，从定义的角度看，制造商却不能制造出价值，而只能制造和销售产品。所以，制造商认为有"质量"的东西，对于顾客来讲可能是不相干的东西，而只是一种浪费。

对于为什么很少提出"给顾客带来的价值是什么"这一问题，另外一个原因是：经济学家认为自己知道这一问题的答案——价值就是价格。这个答案就算不是错误的，也会使人误入歧途。

首先，价格绝不是一个简单的概念。其次，还存在着决定价格的真实意义的其他价值概念。最后，在许多情况下，价格只是价值的次要和限制性因

素，而不是价值的实质。

下面就列举一些例子来说明：对于不同的顾客而言，价格可能有着不同的意义。

保险丝盒和断电器等电气设备是由住房所有者付款，而由电气工程承包商选择和购买的。对电气工程承包商来说，这些电气设备的价格，并不是制造商所收取的产品价格，而是制造商的价格再加上安装成本——当然，这就是他向顾客即住房所有者索取的价格。电气工程承包商对价格的敏感性是出了名的，可是，在美国市场上，畅销的保险丝盒和断电器却是价格较高的一种产品。但对于电气工程承包商来说，这种产品实际上是价格较低廉的产品。这是由于：该产品本身的设计很简便，使得安装相当迅速而且可以由技术不太熟练的工人进行安装。

施乐复印机公司的成功，在很大程度上归功于：它把价格解释为"顾客为每一份复印资料所付的费用"，而不是为购买复印机所付的费用。因此，施乐复印机公司根据复印资料的份数来制定复印机的价格。换句话说，顾客是为资料的复印付费，而不是为复印机付费——顾客所需要的，当然不是复印机，而是资料的复印。

在美国汽车工业中，绝大多数新车是用以旧换新的方式销售的，其价格就是汽车制造商的新车价格同第二手、第三手和第四手等旧车价格之间的差额。所以，这种价格是经常在变动的。使整个情况更加复杂的是：一方面，汽车经销商对一部旧车的买价和卖价之间的差额经常在变动；另一方面，各种品牌和大小的汽车的经营成本也是不同的。只有第一流的数学家，才能够计算出汽车的真正成本。

除了那些没有什么差别的产品（如一定纯度的铜），对于多数其他产品和服务而言，只有理解了它们能够给顾客带来的价值是什么以后，才能确定其价格。正如施乐复印机公司的例子所表明的，要由制造商或供应商设计出适合于顾客价值理念的价格结构。

但是，价格只是价值的一部分。有许多重要的考虑，并没有用价格表示出来，如耐用性、不易损坏性、制造商的声誉与地位以及服务等。实际上，高价本身也可以成为一种价值，如昂贵的香水、昂贵的皮衣或独特的礼服等。

下面再举两个例子：

在欧洲共同市场的早期，有两位年轻的欧洲工程师，利用几百美元资金、一部电话机和摆满整个书架的电子零部件制造商名录，开设了一家小型事务所。在十年内，他们建成了一家大型的、获利甚多的批发企业。他们的顾客，是继电器和机器控制器等电子设备产业的工业用户。这两个年轻的工程师并不制造什么东西，他们所供应的零部件，通常可用较低的价格直接从其他制造商那里获得，但他们使顾客可以免去寻找合适的零部件这项费时、费力而又麻烦的工作。顾客只要告诉他们自己所需设备的种类、制造商、型号和需要更换的零部件，如一个电容或一个微型开关，这两个工程师立刻就能确定所需要的到底是哪种零部件，而且他们还知道其他制造商的哪些零部件也能用于这种用途。因此，这两个年轻人能够告诉顾客他到底需要什么，能够给顾客提供及时的服务，并且通常都是在当天就能提供，而他们自己的库存量却很低。对顾客来讲，专业知识和迅速的服务就是价值，顾客非常愿意为此而支付溢价。在这个例子中，其中一位年轻人指出："我们的业务不是电子零部件，而是情报与信息。"

另外一个例子是：在美国，有一家公司专门制造重型推土设备所用的润滑剂，如公路建筑中所用的推土设备。该公司的产品质量已久负盛誉，但是，当它同那些大型石油公司竞争时，只能占有很小的市场份额。于是，它就提出了"给顾客带来的价值是什么"这一问题。得到的答案是："使非常昂贵的机器维持运转而不出现故障。"一个小时的停工所花费的钱，可能抵得上建筑公司在润滑剂方面一年所花费的费用总额。通常，建筑公司都面临一个完工限期，如果超过了限期就有被罚款的危险。由于悟出了这个似乎很明显的道理，该润滑剂制造公司不再销售润滑剂，而是提出：如果由于润滑剂的问题而停工的话，它将向重型推土设备的所有者支付全部损失；唯一的条件是，建筑公司需要采用并遵守该润滑剂制造公司的服务代表所设计的维护程序，而这个服务代表所订购的，当然是该公司自己的润滑剂。以前，该公司不得不把自己的产品价格定得比大型石油公司低，但现在，甚至没有顾客会问："你们的润滑剂是什么价钱？"

在顾客方面，顾客对他所接受的服务的价值理念又是怎样的呢？例如，美国家庭主妇目前在购买家用设备时，主要是以自己或邻居和朋友购买同一牌子的其他家用设备所得到的服务为依据。在买主的决策中起决定作用的关键因素，是在发生故障时获得服务的速度、服务的质量及其代价。

有关企业的不同顾客认为"价值是什么"这一问题，是如此复杂，以至于只能由顾客自己来回答。企业的管理当局甚至不应该试图去猜测这些答案，而是在任何情况下都应该通过对顾客的系统调查来获悉这些答案。

本书所讲的市场营销方法本身，并不会产生有关企业的宗旨和使命的界定。对许多企业来说，这种方法所提出的问题，往往比它所解答的问题还要多。对于那些以共同技术，而不是以共同市场为统一的基本核心的企业，更是如此（请参见第57章：在差异中谋求统一），如化学公司和商业银行。同样地，钢铁公司和炼铝公司这样的流程企业，在界定其业务时，往往需要有一个以上的市场定义。它们的产品必然会进入各式各样的市场，为无数顾客提供服务，并且要满足各种不同的价值理念和价值期望。

但是，即使是这样一些企业，在它们试图提出"我们的业务是什么"这一问题以前，应该先问一下："谁是我们的顾客？顾客在哪里？给顾客带来的价值是什么？"任何一家企业，在这方面包括任何一个机构，都是由它的贡献所决定的，其他任何事物都是努力，而不是结果。顾客所支付的是收益，其他的都是成本。从外部即市场的观点来考察企业的方法，只是其中的一个步骤。但这个步骤必须先于所有的其他步骤。只有这个步骤，才能够对各种意见有所了解，并代替各种意见成为绝大多数基本决策的基础。而这些基本决策，是每一个管理当局都要面对的。

什么时候提出"我们的业务是什么"

对于绝大多数企业而言，"我们的业务是什么"这一问题，往往是在公司处于困境的时候提出。当然，到那个时候也必须提出这一问题。而且，在那个时候提出这一问题，的确可能产生神奇的效果，甚至可能扭转那些看来似乎难以挽回的衰败，诸如韦尔在贝尔电话公司的工作和地毯工业从长期的下降趋势中得到扭转等案例，已经表明了这一点。

通用汽车公司的成功，也是由于该公司在处于一片混乱之时提出了"我们的业务是什么"。当斯隆在1920年出任通用汽车公司的总经理时，该公司正处于严重的困境之中，奄奄一息。斯隆对通用汽车公司的宗旨和使命所做的界定以及由此出发所制定的战略和确定的组织结构，使得通用汽车公司在

三年或更短的时间里，在汽车市场上赢得了领先地位并获得了很高的利润。[一]

可是，等到一个企业或一种行业陷于困境时才提出这一问题，就像玩儿俄国“轮盘赌”[二]一样，是一种不负责任的管理。实际上，应该在企业的初创时期就提出这一问题。对于有发展雄心的企业而言，尤其是这样。这类企业最好从明确的企业家精神理念出发。

下面就来看看成功的例子，它们是华尔街的一些证券公司，在20世纪60年代成为美国证券市场的领先者。帝杰证券公司（Donaldson，Lufkin，and Jenrette）是由三位刚从商学院毕业的年轻人创建的一家公司。除了有一套想法以外，他们几乎一无所有。但是，在五六年的时间里，这家公司在华尔街各大证券公司中的排名上升到第七位。接着，帝杰公司又成为华尔街各大证券公司中把自己的股票售给公众的第一家企业，并开始启动早就应该实施的变革过程——把纽约证券交易所从私人俱乐部转变为服务机构。它是就华尔街扩大其资本基础的需要而付出努力的第一家公司，而这种需要早在30年以前就有明智人士提出来了。帝杰公司的创办人指出：“我们的业务是为那些新‘资本家’、养老基金和共同基金这类机构投资者提供财务服务、财务建议和财务管理。”事后回想，这种界定也是显而易见的：正确答案永远都是这样。到1960年的时候，有明显的证据表明：这些新的机构投资者正在迅速成为美国资本市场上的主要力量，成为把个人储蓄导向资本市场的主要渠道。但是，当给出这种答案时，这一答案同华尔街其他公司所了解的任何事情都处于对立地位。

决定从事个体经营的人，可能并不需要提出“我的业务是什么”这一问题。例如，他在自己的停车房中调配出一种清洁剂，并着手挨家去推销这种清洁剂。这时，他所需要知道的，只是他的清洁剂去污能力很强。但是，当他的产品销路很好，并不得不雇佣别人来帮他调配和销售清洁剂时，当他必须决定是直接销售，还是通过零售店（百货公司、超级市场、五金店或同时通过这三者）销售以及需要增加什么产品来延长产品线时——他就必须提出并回答“我的业务是什么”这一问题。否则，即使他的产品再好，也很快会回到自己磨破鞋子挨家推销的境况中去。

[一] 关于斯隆的工作，请参见他的著作《我在通用汽车的岁月》（*My Years with General Motors*，Doubleday，1964）以及作者的著作《成果管理》（*Managing for Results*，1964）。

[二] 一种赌者用未装满子弹的左轮枪对着脑袋扣动扳机的赌博游戏。——译者注

认真地提出“我们的业务是什么”这一问题的最佳时间，是公司获得成功的时候。西尔斯公司的伟大之处，就在于此。英国玛莎公司取得成功的秘密之一，也在于此（请参见第8章）。而目前美国大中学校陷于危机的一个主要原因，就是由于没有理解这一点。

成功总是促使“导致成功的那些行为”成为“过时的行为”。成功总要产生一些新的实际情况，而且更重要的是：总会产生一些自己特有的不同问题。只有在童话故事的结尾，才是“从今以后，他们一直幸福地生活着”。

对于成功企业的管理当局来说，提出“我们的业务是什么”并不容易。在那个时候，企业中的每一个人都认为答案是显而易见的，是不值得去讨论的。就已经取得的成功展开争论和“捣乱”，向来都是不得人心的。

古希腊人都知道，对成功之后的自满所进行的惩罚，将是十分严厉的。在企业取得成功的时候，如果管理当局没有提出“我们的业务是什么”，那么这一管理当局实际上是自满、傲慢和懒惰的。不久以后，成功就会转化为失败。

在20世纪20年代，美国最成功的两个产业部门是无烟煤矿业和铁路业。两者都认为上帝赐予它们不可动摇的永久垄断权，两者都认为它们的业务界定是非常显而易见的，以至于根本用不着去考虑这一问题，当然更用不着采取任何行动了。如果这两种产业的管理当局不是把成功看成是理所当然的，他们就不会从其领导地位上垮下来，而无烟煤矿业则已完全被人遗忘了。

最重要的是：当一家公司的管理当局实现了公司目标时，他们应该经常认真地提出“我们的业务是什么”这一问题。这需要严于律己和强烈的责任心，否则就会走向衰落。

“我们的业务将来会是什么？”

对“我们的业务是什么”这一问题的回答中，即使是最成功的答案，迟早也会有过时的一天。

西奥多·韦尔的答案，几乎维持了2/3个世纪。但是，到20世纪60年代后期的时候，他的答案很明显已经不再适用了。电话系统已经不像“韦尔时代”那样有一种天然的垄断权了，其他通信渠道正在迅速出现。到60年

代末期的时候，把电话界定为传递有声信息的工具这一传统定义，显然已经不合适了。这是因为，一方面，通过电话线传递的资料正在迅速增长；另一方面，随同声音一起传递图像越来越成为一种可能。环境的变化，迫切要求对韦尔为贝尔电话系统所做的简明而精彩的界定重新进行分析。

在20世纪20年代早期，当斯隆担任通用汽车公司的新总经理的时候，他对“通用汽车公司的业务”这一问题所做的出色回答也维持了很长一段时间。直到第二次世界大战及战后的恢复时期，这一界定始终被沿用着。但是大约到了1960年的时候，当时斯隆虽然已经退休却仍健在，这一答案就不再恰当，也不再适用了。但通用汽车公司并没有重新提出这一问题，显然也没有看出有必要重新思考这一问题。可以说，这是导致顾客对公司不满，导致该公司面临着公众压力和政治攻击的重要原因，是通用汽车公司未能在世界汽车市场上取得领先地位的重要原因。

关于企业的宗旨和使命的界定，很少有维持长达30年的，更不用说50年了。一般而言，只能维持10年。

因此，管理当局在提出“我们的业务是什么”时，还有必要增加这样的问题，即：“我们的业务将来会是什么？在环境变化中，有哪些较明显的变化，可能对我们业务的特点、目的和使命产生重大影响？我们现在应该如何把这些预测应用到企业理论、企业目标、企业战略和工作安排中去?”

解决这一问题以及下一个问题“我们的业务应该是什么”的方法和态度，将在第10章“战略规划”中予以讨论，但在本章中我们将提出一些基本问题。

同样，出发点仍旧是市场、市场潜力和发展趋势。在假定顾客、市场结构或技术方面没有什么根本性变化的情况下，我们的业务在五年或十年之内预计会有多大市场呢？有哪些因素能够证实这些预测或推翻这些预测呢？

在这些趋势中，最重要的是人口结构和人口动态的变化趋势。而对此，很少有企业给予足够的注意。以前，工商界人士往往追随在经济学家之后，假定人口统计是一项常数。从历史上看，这是一种合理的假设。在过去，除非发生大战或灾荒这样的大灾难，人口的变化往往很慢。但是，情况已经不同了。目前，不论是在发达国家，还是在发展中国家，人口都有可能而且实际上正在急剧地发生变化。

在第二次世界大战刚刚结束之后的十年里，每一个发达国家（也许只有

英国是例外）至少都出现过一次小的生育高潮。年轻的已婚妇女往往比以前生育更多的孩子，而且两个孩子之间的时间间隔很短。在十年以后，又出现了一个同样令人瞩目的“生育低潮”，出生率急剧下降。在发展中国家，出生率并未增加，但婴儿死亡率大大降低，而且仍在继续降低。换句话说，在短短25年的时间里，整体人口结构已经发生了急剧的变化。例如，在1950年的时候，美国人口中人数最多的是38～40岁的人口，而10年以后则是17岁的人口，到1980年的时候则将是25岁的人口。此外，自1945年以来，在每个发达国家中都出现了一种“教育爆炸”。而在发展中国家，则出现了快速的都市化。结果是：以拉丁美洲为例，其人口结构已经不再是农村型，而是以城市型为主了。

人口统计的重要性，不仅在于人口结构对购买力和购买习惯的影响，还在于其对劳动力规模和劳动力结构的影响。人口的变动，是我们唯一可能对未来进行准确预测的事件。人们总要到十几岁——在发达国家中则日益趋向20岁，才进入劳动力市场。不到那个年龄，人们不会成家，也不会成为具有自主权的主要顾客。换句话说，通过对人口动态和人口结构中所发生的事件进行分析，可以近乎肯定地预测出市场、购买力和购买习惯、顾客需要和主要的就业趋势。

对未来进行预测的任何努力——我们提出“我们的业务将来会是什么”这一问题，当然也是为了这种努力——都必须从人口统计分析开始，把它作为最切实可靠的基础。

在人口统计中，即使微小的变化也会产生巨大的影响，这一点可以用美国杂志业的急剧变化来说明。

一直到1950年，美国最成功、最赚钱的沟通媒体是面向一般群众的杂志，而且这种形势似乎是不会改变的。但是，当时处于领先地位的一些杂志，《科利尔》（*Collier's*）、《周六晚邮报》、《展望》和《生活》，已经消失了，其他一些也正在为生存而挣扎。这种情况经常被归咎于“电视”。但是，杂志业作为一个整体来讲，并没有受到电视的影响，就好像它们以前并没有受到收音机影响一样。相反，在电视出现以后，杂志发行总量和杂志广告的增长反而更快了，而且还在迅速增长。问题在于人口方面有了变化——在一定程度上是由于年龄结构的变化，但主要是由于教育程度的变化。那种“无差异”的大众读者已经不存在了，取而代之的是许多专业化的大众市

场——人数不少，但规模有限的读者群，他们的教育程度和购买力都很高，而且有明确的和专业化的兴趣。比较而言，这些读者群比他们的上一代所阅读的杂志还要多，原因在于他们阅读的东西更多。他们是杂志广告客户的优质市场，因为他们买得更多。这些由教育程度更高、更加富裕的读者群构成的每一个细分市场本身，都由人数众多的读者群所构成，但是是一些专业化的读者群。

实际上，早在1950年，就应该可以预见到读者群会发生这样的变化了——当时，人口统计开发已经出现了，而且，有些出版商已经清楚地看到了这一点。最近20年来，所有美国杂志的成功，从《商业周刊》到《现代新娘》、从《体育画报》到《花花公子》、从《科学美国》到《今日心理学》或《电视导报》，都是以这一认识为基础的。所有这些新杂志，都应用了原来面向一般读者的杂志在社论、发行和广告等方面首先提出来的一些基本概念，但它们是按照新的人口结构，即围绕有着共同兴趣的、基于人口统计特征的细分读者群来应用这些基本概念的。所有这些杂志的发行量，都在50万以上，但它们有意识地不以一般读者为对象。可以说，所有这些杂志都有意识地利用了人口统计中所展现出来的各种机会。它们能够以较低或至少是合理的成本来争取读者和成功实现既定的发行量。比较而言，那些面向一般读者的老杂志却不得不日益"购买"发行量，即为了扩大发行而大量投资，以致无法从扩大发行的收益中弥补这笔投资。结果，不久，这些新的专业化杂志就吸引了广告客户在上面刊登广告。

管理要求对市场结构的变革进行预测，而市场结构的变化是由经济变化、时尚或偏好变化和竞争对手所采取的行动等因素引发的。企业必须始终按照顾客购买的商品或服务的概念来界定竞争，并一定要把直接竞争和间接竞争都包括在内。

尚未满足的顾客需要

最后，管理当局还必须挖掘：在顾客的各种需要中，有哪些需要还没有被目前所提供的产品与服务充分满足。提出这一问题的能力和正确回答这一问题的能力十分重要，常常是区分一家企业是否是成长型企业的关键所在。其中，与成长型企业相对的，是使其成长依赖于整个经济或产业部门的上升

浪潮的企业。但是，这些满足于随着潮流而上升的企业，也将随着潮流的下降而下降。

成功分析尚未满足的顾客需要的例子，当然要数西尔斯公司了。但是，这一问题是如此重要，以至于有必要做进一步的说明。

在20世纪50年代中期，当日本索尼公司首次决定进入美国消费者市场时，它提出了“尚未满足的顾客需要是什么”这一问题。索尼公司是在第二次世界大战结束之后创建起来的制造录音机的一家企业，其产品在本国市场上比较成功。在最初进入美国市场时，它是广播电台所使用的昂贵专业录音设备的可靠的小型供应商。但在美国大众消费市场上首次建立其地位的产品，却是一种它从来都没有制造过的产品——手提晶体管收音机。索尼公司的市场分析表明：年轻人当时携带着沉重、笨拙、昂贵的设备，重达许多磅的唱机和带蓄电池的电子管收音机，去野餐、露营和郊游。显然，这里肯定存在着一种尚未满足的需求——对轻便、价廉和性能良好的设备的需要。晶体管并不是索尼公司发明的，而是由美国的贝尔研究所发明的。但是，贝尔研究所和美国的所有电子制造商都认为：顾客还不需要晶体管设备。他们只看到已经被现有设备满足的那些顾客需要，只看到顾客对那些摆放在某个地方的设备的需要。由于提出了“什么是尚未满足的顾客需要”，索尼公司发现了一个新的增长市场，并在令人难以相信的短期内在世界上确定了自己在这一行业中的领先地位。

在“我们的业务将来会是什么”这一问题上，联合利华公司可能是所有世界领先企业中做工作最多的一个。在为自己的每种主要产品线和每个主要国际市场所开发的方法和建立的模型中，联合利华公司都考虑到了许多因素，从国民收入到零售分销的变化、从饮食习惯到税收。但其基础和出发点，是人口数字和人口趋势，而这些却是不需要预测的，可以用已有的事实作为依据。

“我们的业务应该是什么？”

“我们的业务将来会是什么”这一问题的目的，在于使企业适应预期的变化。它的目的在于调整、扩充和开发现有的、正在经营的业务。

但是还有必要提出“我们的业务应该是什么”这一问题。为了实现企业

的宗旨和使命，存在着哪些机会或可以创造出什么机会，以便把现有业务改造成为不同的业务呢？

长期以来，IBM 公司都把自己的业务界定为数据处理。在 1950 年以前，这意味着穿孔卡和对穿孔卡进行分类的设备。当电子计算机出现时，IBM 公司对这种新的专业知识一点都不懂。这时，IBM 公司就提出了：“我们的业务应该是什么？”结果发现：今后的数据处理必然意味着电子计算机，而不是穿孔卡。

那些未能提出这一问题的企业，很可能会丧失重大机会。长期以来，美国的人寿保险行业一直把它的业务界定为“向美国家庭提供基本投资和财务保障”。一直到第二次世界大战期间，人寿保险单的确是实现这一目的和使命的最好手段。但是，自从第二次世界大战结束以来，大多数美国人的收入除了支付适当的人寿保险金以外，还有节余。与此同时，所有人都开始对通货膨胀极为敏感——即对传统上稳定而安全的、金额固定的投资在价值上的侵蚀极为敏感。人寿保险公司有便利涉足这一市场和销售组织。在它们承保的客户名单中，有全国大多数金融顾客的信息。但是很少有人寿保险公司提出：“我们的业务应该是什么？”结果，人寿保险业的市场地位一直在下降。在第二次世界大战以前，对于中产阶级来讲，人寿保险是仅次于家庭住房的优先投资项目，而现在已降到第三位或第四位，并在继续下降。新增储蓄愈来愈倾向于投入到共同基金和养老基金中去，而不是投人到人寿保险业。

人寿保险公司所缺乏的，并不是创新。因为所需要的金融工具，早就已经有了。它们所缺乏的，是提出“我们的业务应该是什么”这一问题并加以认真对待的意愿。

在回答“我们的业务应该是什么”时，除了社会、经济和市场中的各种变化以外，所要考虑的下一个因素当然就是本企业和其他企业的创新了。

由于创新而使企业性质发生变化，已为人所熟知，在此无须多加讨论。工程和化学领域中的所有大型企业，大都是由于把创新转变为新的业务而成长起来的。在最近 10 年来，欧洲美元为大量世界贸易提供资金（正如我们在前面所讲过的），但它并不是由美国大商业银行所创造的。但是，美国的这些大商业银行很快就意识到了其重要意义，并成功地把欧洲美元变成一种国际通货。这在很大程度上说明了它们为什么能够在国际金融业中迅速成长。

最后，从“我们的业务是什么”这一问题进而考虑“我们的业务应该是什么”，其中一个特别而重要的原因是企业的规模不当（请参见第55章）。

需要有计划地淘汰

与有计划地决定做哪些不同的新事物同样重要的是，有计划地淘汰那些不再适合于企业宗旨与使命，不再能够为顾客带来满足并做出卓越贡献的“旧事物”。

因此，在决定“我们的业务是什么、将来会是什么以及应该是什么”的过程中，极为重要的一个步骤是：对现有产品、服务、生产过程、市场、最终用途和分销渠道进行系统分析。它们是否仍然可行？它们看起来是否继续可行？它们是否仍然能够给顾客带来价值？它们在未来还能为顾客带来价值吗？它们仍然适应人口和市场的现实、技术和经济发展的现实吗？如果答案是否定的，我们如何才能最好地淘汰它们，或至少不再进一步投入各种资源和努力呢？除非认真而系统地提出这些问题并愿意依据其答案而采取行动，否则有关“我们的业务”的最佳界定与描述，也只不过是一句空话。有限的精力将在捍卫过去的事物中耗尽，没有人有时间、资源或意愿来把握今天的机会，更谈不上开创未来了。

在《成果管理》一书中，我首次提出并论证和倡导了有计划地淘汰这一观点。数年以后，通用电气公司首先将其作为一种系统的政策而采用。在以联合利华为代表的大公司中，绝大多数长期规划都集中于“我们的业务将会是什么”这一问题。而通用电气公司在20世纪60年代后期所制定的企业战略规划却是一个例外，它的目标是回答：“我们的业务应该是什么？”但是，通用电气公司的规划并不是从“我们应该进入什么新领域”出发，而是从“我们应该淘汰现有的哪些产品线和业务”以及“我们应该削弱和缩减哪些业务”出发。

界定企业的宗旨和使命，是一项艰巨、痛苦并带有风险的工作。但是，只要完成了这项任务，企业就能确定目标、制定战略、集中资源并致力于发展，就能进行管理并取得杰出的绩效。

目标的力量和宗旨：玛莎公司的经历及其经验教训

作为企业宗旨和使命的社会变革——集中经营决策——目标：市场营销、创新、关键资源、生产率、社会责任——利润是结果，而不是目的——把目标转化为工作安排——经验教训——目标说明——有关企业生存的各个领域都要有目标——目标的八个领域——工作与任务安排的基础——目标与衡量标准——目标的应用

如前所述，在西方世界中，有一家公司可以同西尔斯公司相媲美，那就是玛莎公司。在很长一段时间以来，在销售额和利润增长方面，它甚至稍微超过了西尔斯公司。

玛莎公司同西尔斯公司一样，也是一家零售连锁公司。在 1884 年，它初次开设了廉价零售店。在时间方面，大致相当于理查德·西尔斯首先通过邮购方式把廉价而耐用的钟表卖给美国中西部农民的时候。到 1915 年，玛莎公司已经开始创建各种杂货店。从那以后，它成长得很快。但它成长最快的时期是 1963～1972 年的 10 年时间——即英国经济处于滞胀（既有通货膨胀又有经济停滞）阶段的那段时期，而不是成长时期。在这个困难时期，玛莎公司的销售额增加了一倍以上（从 18 400 万英镑增加到 46 300 万英镑，即从 46 000 万美元增加到 11 亿美元）。利润也增长得同样迅速，从 2 200 万英镑增加到 5 400 万英镑，即从 5 500 万美元增加到 13 500 万美元。同样引人注意的是利润率，该公司的税前利润占销售额的比重达到了 12%，比其他零售商（除了西尔斯公司以外）认为充分满意的利润率要高出一倍。

作为企业使命的社会变革

在 1915 年，四位表兄弟——西蒙·马克斯（Simon Marks）、伊斯雷尔·

西夫（Israel Sieff）、哈里·萨契尔（Harry Sacher）和诺尔曼·拉斯基（Norman Laski），创办了廉价零售店，并进一步发展成包括许多杂货店的连锁店。到20世纪20年代中期，他们已经拥有了非常成功的杂货连锁店。他们本可以满足于自己的成就并享受可观的财富，但是，继西蒙·马克斯于1924年访问美国并借此机会认真研究了西尔斯公司之后，他们决定重新思考企业的宗旨和使命。他们决定：玛莎公司的业务不再是零售业，而是一种社会变革。

玛莎公司重新界定了自己的业务，将其界定为"颠覆19世纪英国的阶级结构"。他们的具体途径是：让中下劳动阶层能获得比上等阶层质量更好的商品，而其价格则是中下阶层完全能够承担的水平。

在20年代的英国，在第一次世界大战以后的这段时间里，努力在迅速发生的社会变革中寻找重大机会的，绝对不只是玛莎公司一家，另一个当代的例子是蒙塔古·巴顿（Montague Burton）的"50先令服装店"。使玛莎公司成为独一无二并取得成功的，是它把"我们的业务是什么、应该是什么"的描述转化成为清楚、具体、有效的多样化目标。

这首先要求进行"集中经营什么"的决策，即制定基本战略目标。

玛莎公司曾经是一家杂货连锁店，像许多其他杂货店一样，销售各种各样的商品。而且，这些商品除了价格低廉以外，没有什么共同之处。现在该公司决定集中经营服装商品（其后不久，玛莎公司又增加了毛巾和窗帘等家用纺织品）。

这是一项合理的决策。在当时的英国，服装是很受阶级地位影响的产品，而且从服装上也可以十分明显地区别出阶级地位。但是，在第一次世界大战以后，整个欧洲都在讲究"时尚"。与此同时，已经出现了大量可生产高质量、低价格的纺织品和服装的设备，这主要是第一次世界大战期间对"制服"的大量需求的结果。市场上出现了人造丝和醋酸纤维这些新的纺织纤维。但是，当时英国还没有向广大群众销售设计精良、款式新颖且廉价的服装的大众分销系统。

在几年之内，新改组的玛莎公司就在英国服装和纺织品销售业中占据了领导地位，并把这一领导地位一直保持到现在。在1972年，在玛莎公司的销售总额中，有3/4是来自于服装商品的销售，达到了3.27亿英镑（约合8亿美元）。

在第二次世界大战以后，玛莎公司又把同样的想法应用于新的重要产品领域——食品。以前，英国人以顽固拒绝在食品方面进行革新而闻名，但在第二次世界大战期间，他们开始接受新的食品了。到1972年，在玛莎公司的销售额中，有1/4来自于食品的销售。

在20世纪20年代早期，甚至直到30年代早期，玛莎公司还是一家成功的杂货连锁店，但后来它有意识地把自己改造成为高度“专业化”的销售商——可能是世界上最大的专业销售商。

集中经营决策，使得玛莎公司能够制定具体的市场营销目标。同时，这项决策也使得该公司能够确定：它的顾客是谁以及应该是谁；需要哪些存货以及什么时候需要；应该遵循什么样的价格政策；市场渗透的目标是什么，等等。

玛莎公司的下一步工作就是确定其创新目标。当时，该公司所需要的服装和纺织品并不存在。像其他大型零售商一样，玛莎公司也从质量控制开始，但它很快就把质量控制实验室建设成为研究、设计和开发中心。它发明了新的纺织品、新的染料、新的生产流程、新的混纺品等。同时，该公司也提出了各种设计和时装式样。最后，它出去寻找合适的制造商。玛莎公司常常必须协助这些制造商着手进行工作，由于显而易见的原因，老式的制造商并不急于把自己的命运同试图告诉自己如何经营企业的暴发户结合在一起。在第二次世界大战以后，当玛莎公司开始从事精制的现成食品、面包糕点和奶制品经营时，它把同一种创新方法应用到这一新兴行业之中。

玛莎公司在市场营销中确定了创新目标。例如，在30年代早期，该公司就开辟了消费者研究这项工作，并处于领先地位。当时，这还是一项新创的工作[㊀]，因而玛莎公司不得不开发所需要的各项技术。

玛莎公司还为关键资源的供应和开发制定了目标。它很早就模仿并改进了西尔斯公司招聘、训练和开发管理人员的那套程序。同时，该公司还为财务资源的系统开发设定了目标，并面向这些资源的运用制定了相应的衡量指标。此外，玛莎公司还为其实体设施、即零售店的发展制定了目标。

在为各种资源制定目标的同时，玛莎公司也制定了生产率目标。最初，

㊀ 在1929年以前，通用汽车公司就从事过消费者研究工作，但我想玛莎公司当时可能并不知道这一点。实际上，当时即使在美国汽车业中，也没有多少人知道这一点。

玛莎公司引用的是美国的衡量标准和控制手段。在20年代和30年代早期，该公司开始制定自己的持续改进目标——改进其关键资源的生产率的目标。

结果，玛莎公司的资本生产率特别高——这肯定是它取得成功的关键因素之一。还有一点通常不大引人注意，但却十分重要的是：玛莎公司零售店的生产率也很高。据我所知，超过了任何其他地方，包括西尔斯公司以及被公认为美国零售业界零售店管理能手的克雷斯吉公司（Kresge）。

直到20世纪20年代晚期，玛莎公司的扩张主要是通过开设新店实现的。但从30年代以来，实现扩张的主要途径，则是提高每家零售店的生产率和提高每平方英尺销售面积的销售额。不过，从它所拥有的零售店数字来说，玛莎公司还是一家小型的零售连锁公司——它只有250家零售店，而且零售店本身也不大，即使以英国标准来看也不算大，每一家零售店平均只有2万平方英尺的销售面积（而大型美国超级市场一般高达10万平方英尺）。但是，就是这些不大的零售店，其每年每店的平均销售额在400万美元左右，比其他公司拥有的非常成功的零售店的销售额多出好多倍。之所以如此，唯一的解释就是不断提升每一零售店的营业额，即改进其商品、陈设和每一顾客的销售额。对于零售商而言，零售店的销售面积是限制性资源，而玛莎公司之所以取得了杰出的绩效，最重要的原因就是成功地提高了销售面积的利用率。

玛莎公司还为其社会责任，特别是有重大影响的领域（自己的劳动力和供应商）制定了目标。通过在零售店中设立“女员工经理”来照顾员工，关心人事问题，并保证员工能够得到明智而同情的对待。不过，人事管理仍是零售店经理的工作。设立女员工经理的目的，只是为了表明公司的“人性”——对员工的道德心。

同样地，玛莎公司为自己与供应商之间的关系设定了目标。供应商与玛莎公司的协作愈是成功，则该供应商对玛莎公司的依赖性也就愈大。保卫供应商免受本公司的剥削，是玛莎公司管理当局关心的一个主要问题。为此，它制定出一套“外包”制度。这套制度同18世纪早期英国前工业时期的制度不同，不是使供应商变得贫穷和更无保障，而是使供应商变得更加富裕，并更有保障。

但是，利润目标又怎样呢？答案是，玛莎公司从来就没有利润目标。在玛莎公司，利润目标是被人嫌弃的。显然，该公司的利润很高，而且公司也

很关心利润，但玛莎公司并不把利润看成是企业的目标，而是将其视为一种要求，即不是目的，而是一项必要条件。按照玛莎公司的观点，利润是正确行事的结果，而不是企业活动的目的。而且，最重要的是：利润是由“达成公司的各项目标的需要”决定的。利润率是企业在为市场和顾客服务的过程中是否很好地履行其职能的一种衡量标准。利润首先是一种限制因素。除非利润足以弥补企业的风险，否则公司就无法达成其目标。

我不知道玛莎公司早年——在20世纪20年代末期和30年代早期——高层管理当局是否清楚自己当时所做出的决策的充分含义，可能并没有总体规划。但是，对于那些在当时加盟公司的年轻经理人员而言，他们不仅在创新或制定生产率目标和标准的新工作中发挥着十分重要的作用，而且还完全清楚：本公司是致力于所界定的经营业务的。而且，他们也知道这种界定的含义是什么。同时，他们也十分清楚公司的社会目标和经营目标，知道这些目标对他们当中的每个人意味着什么——在绩效目标、绩效标准和对自己的贡献的要求方面到底意味着什么。

从开始时起，玛莎公司就努力把各项目标转化为工作安排。该公司深入思考在每一个目标领域需要什么样的成果和贡献。然后，该公司把获得这些成果的责任分配给某个员工，并由该员工对此负责。同时，玛莎公司也对照目标来衡量工作绩效和贡献。

经验教训

玛莎公司的经历再一次肯定了深入思考“我们的业务是什么以及它应该是什么”这类问题的极端重要性。但它同时也表明：从它本身来讲，做到这些仍然是不够的，还必须努力把有关企业及其宗旨和使命的基本定义转化成各种目标。否则，它们仍旧是永远不会产生成果的构想、良好的愿望和漂亮的警句。

玛莎公司的经历，也表明了其对目标的详细说明。在第9章中，我们将对其中的每一项进行详细讨论，这里先简述如下。

1. 各项目标必须源于“我们的业务是什么、它将来会是什么和它应该是什么”。它们不是抽象的，而是行动的承诺，是借以实现企业使命的一种投入。同时，它们也是一种用以衡量工作绩效的标准。换句话说，目标是一

项业务的基本战略。

2. 目标必须具有可操作性，即必须能够转化为具体的小目标和具体的工作安排。同时，目标还必须能够成为工作和工作成就的基础和激励因素。

3. 目标必须使各种资源和努力能够集中起来。它们必须能在企业的各项目的中找出基本目的，以便能够把人员、资金和物资设备等重要资源集中起来。所以，目标必须是有选择性的，而不是包罗万象的。

4. 必须有多种目标而不是唯一的目标。

目前，有关目标管理的热烈讨论，关注的大都是追求“唯一的正确目标”。这种追求不仅像寻找“点金石”那样不会有任何结果，而且是有害的，往往使人误入歧途。

管理企业，就是要在各种各样的需要和目标之间进行权衡，而这就要求有多种目标。

5. 在影响企业生存的各个关键领域，都需要有目标。各项具体的小目标——每一目标领域中的目的——取决于各个企业的不同战略。但是，所有企业需要制定目标的领域却全都是一样的，因为所有企业的生存都取决于同样的一些因素。

首先，企业必须能够创造出顾客。因此，需要有市场营销目标。企业必须能够创新，否则，它的竞争对手就会使它成为落伍者。因此，需有有创新目标。所有企业都依赖于经济学家所强调的三项生产要素，即人力资源、资本资源和物质资源。因此，必须为这些资源的供应、使用和开发制定目标，必须以富有成效的方式来运用这些资源。而且，如果企业要生存下去的话，还必须不断提高这些资源的生产率。因此，需要有生产率目标。企业生存于社会和社区之中，因而必须承担相应的社会责任，至少要对自己对环境所产生的影响承担责任。因而，需要为企业的社会维度制定目标。

最后，还要有利润——否则，没有一项目标可以实现。这些目标都要求为之做出努力，即要花费成本，而这些目标的资金来源只能是企业的利润。同时，这些目标都具有一定的风险性，因而都要求有利润来弥补可能发生损失的风险。利润不是一项目标，而是由企业、企业战略、企业需要和企业风险等因素客观决定的一种必要条件。

- 市场营销；
- 创新；

- 人力资源；
- 资本资源；
- 物质资源；
- 生产率；
- 社会责任；
- 利润要求。

在这些关键领域中，所制定的目标使我们能够做以下五件事：用数量不多的一般陈述来组织和解释整个企业的各种现象；在实际经验中检验这些陈述；预测行为；在企业制定决策的同时评价其合理性；促使各级管理人员分析自己的经验，从而可以提高其工作绩效。

工作和工作安排的基础

目标是工作和工作安排的基础。

目标决定着企业的结构，以及必须从事的主要活动。特别重要的是，目标还决定了人员的安排，以便各司其职。可以说，目标既是设计组织结构的基础，又是设计各个单位和各个管理人员的工作的基础。

在上述的八个关键领域中，一般都需要有目标。没有特别目标的领域将会被忽视。除非我们围绕某个领域确定了应该衡量什么，制定了相应的衡量标准，否则该领域将不会为我们所注意（关于这一点，请参见第 39 章）。

可是，对于企业的上述八个关键领域的衡量标准，一般还带有主观任意性。除了市场地位以外，我们甚至还没有合适的概念，当然更谈不上衡量标准了。对于像利润率这样重要的领域，我们也只有一个伸缩性很大的“橡皮尺度”，而完全没有真正可用以决定需要多少利润率的工具。讲到创新，我们几乎只知道我们在这方面应该有所作为，其他的则一无所知；关于生产率，则更是如此。在其他一些领域，包括物质资源和财务资源，我们只有关于愿望的一些陈述，而没有在这些方面应该达到的目标和衡量标准。

但是，无论如何，在每一个领域中，我们所知道的，至少已经足以提供一份进展报告，足以清楚企业是否在朝着既定目标的实现而努力工作。

如何应用目标

关于目标，我们还应知道的一点是：如何应用这些目标。

如果目标只是一些良好的愿望，那么它们就毫无价值，我们必须把目标具体转化为各项工作。而工作始终是具体的，始终有（或应该有）清楚、明晰、可以衡量的结果、完成的期限和责任的具体分配。

但是，成为企业发展障碍的目标将是有害的。目标始终是以期望为依据的，而期望至多只是一些有根据的猜测。目标表示的是对各种因素的一种评价，而这些因素大都存在于企业之外并不受企业的控制——世界并不是静止不动的。

应用目标的正确方式，应该如同航空公司应用航空班次和飞行计划那样。航空班次原定上午9时从洛杉矶起飞，于下午5时到达波士顿。但是，如果那天在波士顿有大风暴，飞机就将在匹兹堡降落，等待风暴过去。飞行计划原定在3万英尺的高空飞越丹佛和芝加哥。但是，如果途中遇到气流或顶头强风，飞行员就会要求飞行控制中心允许他再升高5 000英尺并选择尼波利斯—蒙特利尔的航线。虽然如此，绝对没有无航空班次和飞行计划的飞行。航空班次和飞行计划中的任何变动，都将立即反馈给控制中心并编制出新的航空班次和飞行计划。除非97%左右的飞行是按原定班次和计划进行的，或只有很小的出入，否则，经营良好的航空公司就会另外聘请懂行的业务经理了。

目标不是命运，而是方向；不是命令，而是承诺。目标并不能决定未来，而是为了创造未来而配置企业资源和能量的手段。

战略、目标、优先次序和工作指派

基础领域：市场营销和创新——集中经营决策——市场地位决策——创新的目标——资源、资源的供应、资源的应用以及生产率——资源领域中的市场营销目标——贝尔系统的资本-市场规划——作为目标领域的工会关系——生产率：管理能力的第一项测试——做出错误衡量的危险——作为生产率指示器的价值贡献——社会维度——作为必要条件和限制条件的利润——为什么利润最大化会使得利润率不令人满意——什么是必需的最低利润率？——日本的例子——利润率和资本成本——如何计算和衡量利润率——作为限制条件的利润率——对各种目标进行平衡——目标的时间幅度——预算的角色——管理费用和资本费用——优先次序——从目标到行动——简论通货膨胀

市场营销和创新是设定目标的过程中的两个基础领域。正是在这两个领域中，企业取得其成果。顾客所支付的，正是在这两个领域中所取得的绩效和贡献。所有目标都必须是绩效目标，旨在行动，而不只是良好的愿望。在所有的其他目标领域中，行动目的就是使市场营销和创新这两个领域中的目标得以实现。

如果只讲一项市场营销目标，则易于使人误解。市场营销绩效需要有若干个目标，这些目标主要涉及：

- 现有市场上的现有产品和现有服务；
- 产品、服务及市场方面的“汰旧更新”；
- 面向现有市场的新产品和新服务；
- 新市场；
- 分销组织；
- 服务标准和服务绩效；
- 信用标准和信用绩效，等等。

在这些领域中的每一领域，都已经有许多著作。但是，几乎从来没有人

强调指出：只有在集中经营决策和市场地位决策这两个关键性决策做出以后，才有可能在这些领域中确定目标。

集中经营决策

如果说各项目标是“战略”的话，那么集中经营决策就是“政策”。可以说，这一决策是关于在哪个战场上进行战斗的决策。如果没有这一政策性决策，那就只有战争的规则，而没有战略，即缺乏有目标的行动。

大约就在玛莎公司把服装和纺织品作为集中经营的核心时，西尔斯公司也面临着进行集中经营决策这一问题。西尔斯公司选择的集中经营领域是家用电器。显然，这一决策明显地不同于玛莎公司的决策。但是，如果考虑到西尔斯公司明显不同的企业理论和美国市场在20世纪20年代后期的具体情况，上述决策实际上是一个正确的决策。不过，在西尔斯公司的零售店中，并没有完全放弃纺织品。但是，直到第二次世界大战之际，它并没有在纺织品方面给予较多的注意，也没有积极地在服装市场上展开竞争。西尔斯公司的集中经营决策使得它确定了与玛莎公司不同的发展方向，例如，它开设大型商店并十分重视服务。这又致使它把汽车作为其第二项集中经营的核心业务，并大量投资于家用电器制造商的所有权。

据说，古代的伟大科学家阿基米德曾经讲过：“给我一个支点，我就可以撬动整个地球。”其实，他所说的支点就是集中经营的中心业务。实际上，就是集中经营的中心业务给企业提供了一个杠杆，使它可以撬起整个地球。因此，集中经营决策是极为重要的一项决策。在很大程度上，它可以成功地把“我们的业务是什么”的界定转化为有意义的经营投入，使得企业有可能为自己的宗旨和使命而努力工作，从而构成了有效战略的基础。

无论在哪里发现一家特别成功的企业，我们都会发现：这家企业曾经深入思考过各种可能的集中经营业务，并做出了有关集中经营的决策。

在电子计算机出现后的前15个年头里、即直到20世纪60年代中期，在世界范围内涉足这一领域的企业，大约有50家左右。其中，只有两家公司在该领域赚取了利润，并获得了某种市场地位。这两家公司就是IBM公司和规模小得多的控制数据公司（Control Data Corporation）。这两家公司的成功，主要是因为它们都正确地做出了集中经营决策。在电子计算机发展的初

期，IBM公司就决定把集中经营的中心放在企业市场上，并销售主要用来对会计和工资计算这种日常资料进行大量重复性处理的会计用计算机。几乎在同一时期，控制数据公司做出了完全不同的决策，它把集中经营的中心放在大规模的科学应用上。这两家公司都取得了巨大的成功，而其他计算机公司则试图"覆盖整个市场"，但都没有取得成功。

很多人可能会说，这只是大型公司的例子。但是，IBM公司和控制数据公司在做出集中经营决策时，都不是大型公司（请参见第60章）。另外，上面所提到的玛莎公司，在20世纪20年代做出集中经营决策的时候，也不是一家大型公司。事实上，小型公司甚至比大型公司更需要集中经营决策。小型公司的资源有限，如果不集中经营，就会一事无成。

集中经营决策也存在着较高的风险，但这是一个重大的决策，它必须反复地由市场、市场的动态、市场的发展趋势和市场的变化来加以检验。如果没有集中经营决策，市场营销的目标以及创新的目标，则只不过是一种承诺和良好的愿望，而不是真实的目标。没有这些目标，就不能够合理地分配企业的各种资源并取得杰出绩效。

市场地位决策

构成市场营销目标基础的另外一项重要决策，是有关市场地位的决策。一种常见的方法是宣称："我们要成为市场上的领先者。"另外一种常见的方法是宣称："只要销售额在扩大，我们不用去关心市场份额有多大。"这两种方法看起来似乎都有道理，但其实都错了。

显然，并不是任何企业都可以成为领先者。企业必须决定在哪个细分市场上、在哪种产品的经营上、在哪种服务的提供以及在何种价值的交付方面，自己应该成为领先者。另外一方面，如果企业的市场份额下降了，而当时市场的扩张速度快于企业销售额的增长速度，那么即使企业的销售额有所上升，也未必一定给企业带来好处。

只占有很小市场份额的企业，最终必将在市场地位方面处于边缘状态，因而极易受到伤害。在经济发展稍微"退步"时，顾客可能会集中购买——很可能从市场份额较大的供应商那里购买商品，而批发商和零售商则会停止从处于边缘地位的供应商那里进货以便减少库存。结果，处于边缘地位的供

应商的销售量可能太小，以至于无法提供必需的服务——这就是为什么在家用设备领域处于边缘地位的制造商，无论他们的产品有多么好，他们的品牌名称是多么为人所熟知，但一般都不能长期存在的主要原因之一。

因此，不管销售曲线呈现出何种状态，市场地位都是极为重要的。从销售量或市场份额的角度来看，供应商处于边缘状态的"那一点"，会因行业的不同而存在差异。但是，当制造商临近边缘状态时，其长期的持续生存是有危险的。上述有关结论，对于一家百货公司、一家银行、一家航空公司和一家保险公司而言，与制造企业一样，也都是适用的（关于这一点，请参见第55章）。

同时，市场地位还存在着一个最高限度，如果超过这个限度，就可能是不明智的——即使没有反托拉斯法，也是如此。市场支配地位往往容易使领先者感到高枕无忧。实际上，独占企业的"差错"，往往在于它自己的松懈自满，而不是公众的反对。市场支配地位往往会在企业内部产生对任何创新的激烈反抗，从而更难于适应变化，从而在某种程度上陷入危险的境地。而且，它通常还意味着过于孤注一掷、"把所有鸡蛋放在同一个篮子里"，以致很容易受到经济波动的损害。

在市场上，人们常常会反对过分依赖某一家占据支配地位的供应商，这是有充分理由的。无论是制造企业的采购员、空军的采购官员，还是家庭主妇，没有一个人愿意受独占供应商的摆布。

最后，在一个迅速扩张的市场中，特别是新兴市场中，占据支配地位的供应商的绩效表现，很可能还比不上在如下情境中展开经营时的表现：在市场上，该企业与另外一两家大型供应商互相竞争。这看起来似乎自相矛盾，而且绝大多数工商界人士难于接受这一看法。但事实是，一个新的市场，特别是新的重要市场，在同时有几家供应商的时候，往往比只有一家供应商的时候扩张得更快。对于一家供应商来说，在市场上占有80%的市场份额，足以满足他的虚荣心。但是，当市场只是由某一家供应商来控制货源时，如果市场不会像由两家供应商提供货源时那么快速地扩张，那么该供应商的收入和利润也可能要大大低于由两家供应商共享快速扩张的市场时的情况。100的80%，肯定比250的50%要少得多。当只有一家供应商供货时，一个新的市场很可能会稳定在100的水平上，并处于静止状态。它将受到唯一的供应商的想象力的限制，因为该供应商总是清楚自己的产品或服务不能用于

或不应该用于什么地方。但如果同时有几家供应商，他们很可能会发现和促进新的市场和最终用途的产生，而那些新的用途可能是只有一家供应商时从来都没有想过的。如果真是那样的话，市场就有可能迅速扩张到250。

杜邦公司似乎就很好地理解了这一点。在杜邦公司的绝大多数成功创新中，只把新产品的独占地位（独占的供应商）保持到收回其原始投资时为止。然后，杜邦公司就销售其创新的专利权，从而有意识地培养一批竞争对手。结果，一些富有进取心的企业，着手为这种产品开发新的市场和新的用途。如果没有杜邦公司扶助这种竞争，尼龙产品的开发肯定要慢得多。尼龙产品的市场仍在增长，但如果没有竞争的话，很可能在50年代早期——当美国的孟山都公司（Monsanto）和联合碳化物公司（Union Carbide）、英国的帝国化学公司（Imperial Chemicals）和荷兰的AKU公司推出新的合成纤维时——就走向衰落了。

所应该达到的市场地位，不应该是最大程度，而应该是最优程度。这就要求对顾客、对产品或服务、对各个细分市场、对销售渠道进行认真的分析。同时，它也要求制定一个市场战略，并进行一项高风险的决策。

创新的目标

通过创新的目标，一家企业可以使其“我们的业务应该是什么”的界定具有较高的可操作性，并实际发挥作用。

在每个企业中，基本上存在着三种主要的创新：产品或服务方面的创新、市场与消费者行为和价值方面的创新，以及各种技能与活动的创新——制造产品和提供服务并把它们推向市场时所需要的各种技能和活动的创新。上述创新可以分别叫做产品创新、社会创新（如分期付款方法）和管理创新。

创新可能源于市场和顾客的需求。需求是创新之母。创新也可能是由大学或实验室在技能或知识方面的进展而引起的。

在设定创新目标的过程中，存在的问题是：难以对各种不同创新的相对影响和重要性进行衡量。显然，每个企业都想在技术上处于领先地位，特别是当技术这个词在其正确的意义上得到应用时——应用于任何有组织的人类活动的技能、手艺或科学上时。但是，我们怎么才能确定以下两者哪一个更

为重要呢：100 项小的，但却可以立刻应用到产品包装上去的改进，或者一项经过十年以上的艰苦工作以后可能会彻底改变本企业性质的重大化学发明？对于一家百货公司和一家制药厂而言，它们对这一问题的答案可能不尽相同。但是，两家不同的制药厂也可能会有不同的回答。

因此，创新目标永远不可能像市场营销目标那样清楚、明确和集中。为了设定创新目标，企业管理当局必须首先预计达到市场营销目标所需要的各项创新，具体可以根据产品线、现有市场和新市场等因素来预测。而且，通常都会包括维修服务的要求。其次，还必须对技术进步在企业的各个领域和各项活动中所引起的进步进行评价。这些预测最好分成两个部分：一个部分是有关不久的未来的，对相当具体的未来发展进行预测，这事实上是对已有创新应用结果的预测；另一部分是有关较远的未来的，旨在预测可能实现的创新。

创新目标虽然不能像市场营销目标那样明确，但也需要具体并加以量化，通常它们是能够加以量化的，即使只能粗略地加以量化。[⊖]

在技术的变革最不引人入胜的地方，可能是企业中最需要有意识地强调创新的地方。在制药厂或合成有机化学品的公司中，往往根本不需要有人指出，企业的生存取决于其产品替换能力——每 10 年要把 3/4 的现有产品替换成全新的产品。但是，在保险公司中，有多少人会认识到，公司的成长，甚至企业的生存取决于新型保险产品的开发，取决于现有保险产品的修订与改进，取决于对新的、更好的、更廉价的方法的持续追求——销售保险业务和理赔的新方法？企业中的技术变化愈是难以看出或不引人注意，其整个企业僵化的危险也就愈大，因而对创新的强调也就变得更加重要。

可能又有人会指出：这样的目标也是大型公司的事情，并且只对以通用电气或通用汽车为代表的大型公司才适用；而对于一家小型企业来讲，并不需要。但实际上，小型企业对于创新的需要，如同大型公司对创新的需要一样大。而且，正如我熟悉的几家小型企业的管理阶层所宣传的：相对简单的规划创新过程，可能是小型企业的主要优势之一。正如其中一家小型企业的

⊖ 有关实现量化的方法，请参见我的《成果管理》一书，及迈克尔 J. 卡米（Michael J. Kami）在《作为企业机会的经营规划》一文中所提出的、非常不同但很有见地的方法。该文收录在作者编写的《在目前培养未来的企业领导者》一书中。在我的《管理的实践》一书（1954）中，也列有各种创新的目标。

总经理所讲的："当你是一家小型企业时，你能够更充分地接近市场，从而能够迅速得知市场需要什么产品。不过，你的工程技术队伍相对薄弱，不可能闭门造车。他们清楚不可能什么事情都自己来做，因而他们常常眼界十分开阔，并十分留心存在于外部的可以加以运用的任何新发展。"

资源、资源的供应、资源的应用以及生产率

有些目标同企业进行工作所需的各种资源、资源的供应、资源的应用和生产率有关。

经济学家200年来一直在讲，所有的经济活动都需要三种资源：土地，即自然的产物；劳动力，即人力资源；资本，即投入未来的金钱。企业必须能够吸引所有这三种资源，并把它们投入到富有生产率的应用中去。因此，每个企业在这三个领域中都必须有目标，而且还要制定有关这些资源的生产率目标。同时，在这三个领域中，每一个领域都要求有多种目标，而不只是一种目标。

例如，在人力资源方面，最好为管理人员的供应、开发和工作绩效制定出各种具体目标。同时，还要为在非管理岗位上工作的大众群体以及与工会的关系制定出各种具体目标。此外，还需要为员工态度和员工技能制定出各种目标。

类似地，企业也需要各种物质设施。如果是一家制造商，还需要原材料资源。像西尔斯公司和玛莎公司这样的零售连锁公司，需要为零售店的发展和柜台空间的利用制定目标，同时也需要为准备销售商品的货源开发制定目标。

资本领域也同样具有重要性，但多数企业都没有很好地解决这方面的问题。同样地，企业需要在资本的供应及其应用方面制定出各种目标。

在上述这些领域中，每一个领域，特别是人力资源和资本领域，都属于市场营销领域。一家企业要向市场提供工作机会，并向市场提供财务投资的机会。工作和职业市场以及资本市场，都是真正的外部市场。在这些市场中，存在着真正的顾客，他们拥有各种期望、价值观念和需要。一家不能吸引它所需要的人员和资本的企业，是不能够长期维持下去的。

某一产业开始衰落的第一个迹象，是对合格的、能干的、有进取心的人

失去了吸引力。例如，美国铁路的衰落并不是在第二次世界大战以后才开始的——那时只不过变得更加明显和无法挽回。事实上，美国铁路的衰落开始于第一次世界大战期间。在第一次世界大战以前，美国工程院校能干的毕业生都希望在铁路业找到一份工作。第一次世界大战结束以后，由于某种原因，铁路业对年轻的工科毕业生或受过教育的年轻人再也不具有吸引力了。结果，在20年以后，大约在第二次世界大战的时候，当铁路陷入严重困难之际，管理当局中居然没有人能够胜任来解决那些新问题。

所以，在人力资源的供应和资本供应这两个领域中，需要有真正的市场营销目标。“为了吸引并挽留所需要的人员，我们的工作职位应该是怎样的？在工作市场上，有些什么样的人员供应？为了吸引这些人员，我们需要做些什么？”类似地，“我们必须采取一些什么投资形式，如银行贷款、长期债券或股票，才能吸引并挽留企业所需要的人力资本？”（关于工作市场，请参见第33章）。

有一家美国公司——美国电话电报公司（贝尔电话系统），多年来一直把市场规划系统地应用于资本的供应领域。电话公司是高度资本密集型的企业，它依赖于持续的大量投资。电话公司的投资，一般要到三年以后才能从其顾客那里逐步收回。西奥多·韦尔所做的最后的，也是最重要的贡献之一，就是深入思考了这一问题。在第一次世界大战后，他认识到：美国资本市场正在发生变化，贝尔公司已经不能够期望再从传统的资金来源——波士顿富翁那里取得资本了。代之而兴起的，是一种大众资本市场。韦尔在进行了这样的分析之后，设计出一种崭新的有价证券——美国电话电报公司的普通股票。这种股票是以前从来没有过的，也从来没有任何一种股票可以同它相比拟。这种股票几乎保证了股息，既是能够获得长期资本收益的一种股权投资，又在很大程度上是一种有固定收益的投资，因而对新兴的中产阶级很具有吸引力。当时，这些中产阶级在支付了人寿保险或住房抵押贷款以后，还有些剩余可用于投资。

在40年以后，即在20世纪60年代早期，贝尔系统的高层管理当局认识到：这种投资证券已经不再适用了。他们把美国电话电报公司普通股票的性质进行了重大调整，使之能够对新的投资者——即养老基金和投资信托公司这样的大型投资机构更有吸引力。

为了工作职位和投资机会设定各项市场营销目标，还需要为企业本身的

结构、基本政策、工作和方向设定各种目标。这些目标不是单纯的销售目标，而是真正的市场营销目标，因而必须纳入到企业本身的建立、指挥、组织和经营的方式之中。

此外，企业还必须在有关工会关系或工人态度方面设定目标。绝大多数经理人员可能会争辩说，工会关系不在他们的控制范围之内。从短时期来说，这的确是对的。环境中存在着许多不是任何管理当局所能控制的因素，如政府政策或通货膨胀、强硬的工会态度或要求以及工会的力量，等等。但这正是要在同工会的关系方面设定长期目标的理由。

有人可能会批评通用汽车公司和通用电气公司的劳动关系政策。但是，它们可能是美国大型公司中仅有的两家深入思考过相关问题的公司——它们思考自己与工会的关系，为工会关系制定目标，并据以制定公司的政策。虽然它们的政策在战略和策略上存在着很大差异，但两者都是很强硬的政策。两者都旨在维持公司在以下方面的主动权与控制权：在劳动关系中的主动权，在指派工人和员工生产率方面的控制权。在原则问题上，这两家公司都宁愿发生罢工，也拒绝在牺牲长期基本利益的情况下用金钱来换得工会的短期让步。在维持公司的生产率和竞争地位方面，这两家公司的政策都取得了很大的成功。虽然工人对这两家公司进行了尖锐的批评，并且从未停止过攻击它们的政策，但它们同工人进行谈判的代表，却属于大型公司中为数不多受到工人尊敬的代表之列。事实上，同那些依靠短期权宜办法而使关系“改善”的企业相比，通用汽车公司和通用电气公司在罢工和怠工方面所遭受的人工工时损失更小。

资源目标必须通过一种双向流程来制定。其中，一个出发点是预测企业的需求，然后自内而外地推及到土地、劳力和资本市场；另一个出发点是这些“市场”本身，然后推及到组织的结构、方向和计划。绝大多数管理人员似乎还在这样想和这样说：“这是我们所需要的，我们必须为此而付多少钱呢?”但是，这种态度已经不再适用了。人们还必须思考：“这是市场上能够供应的，我们应该是怎样的，以及我们应该如何行事，才能获取最大利益?”

生产率：管理能力的第一项测试

把各种资源吸引过来并使之投入到企业的经营过程，只是事情的开始。

企业的任务在于使各种资源富有生产率。因此，每一家企业都有生产率目标，需要为三种主要资源（土地、劳动和资本）中的每一种设定生产率目标，还要为生产率本身设定总体目标。

生产率的衡量，是对同一企业内部的各个单位的管理以及不同企业的管理进行比较的最佳尺度。这是因为：生产率包括了企业所贡献的全部努力，并把企业所不能控制的要素全部排除在外。可以说，生产率是管理能力的第一项测试。

所有企业都可以获得大致相同的一些资源。除了极为罕见的独占情况以外，在特定领域中把一家企业与另一家企业区分开来的唯一标准，就是企业中所有层次的管理质量。对这个极其重要的因素进行衡量的首要手段就是生产率，即各种资源的利用程度及其产生的收益。

管理的最重要工作之一，就是不断提高劳动生产率。但这也是最困难的一项工作，因为生产率是各种不同因素之间的一种平衡，而这些因素很难界定或确切地加以衡量。

我们的目标不在于找到一种完美无缺的生产率衡量手段，而在于应用若干种衡量手段，至少人们可以从某个侧面得到启发。例如，虽然绝大多数国家中的政府统计都是以每人每小时的产量为基础的，但这一指标本身却几乎毫无意义。甚至，它连劳动生产率都无法衡量。只有不仅用数字表示出每人每小时产出的金额，而且表示出每人每小时产出的件数和利润时，它才有意义。此外，我们还需要以产品数量表示的和以金额表示的产出数字，即以每单位工资表示的销售额与利润额等。

类似地，我们还需要在其他领域中运用一些尺度来衡量生产率，以便得到启发并做出判断。劳动力只是生产三要素中的一项要素。如果劳动力生产率的提高是以牺牲其他资源的生产率为代价而获得的，那么这实际上是生产率的损失。

一个能说明问题的例子，是世界造纸工业。很少有其他产业像造纸工业那样，在产品需求和销售方面增长迅速；也很少有其他产业能同造纸工业在技术进步（如造纸机的速度加快）方面相媲美。第二次世界大战以后，造纸工业在销售和生产方面曾经出现过一次高潮。但是，在许多年里，造纸业却只能获取边际利润——远低于储蓄银行业所赚的利润。对于绝大多数现代化的造纸厂而言，几乎要开动整个生产能力的100%才能达到盈亏平衡点。

对这种令人困惑的现象的解释是：长期以来造纸工业中的资本生产率大幅下降。纸价的上涨速度，往往高于造纸设备价格的上涨速度。但是，在40年以前，1美元的纸品销售额，只要80美分的资本投资来形成生产能力；而目前，则需要两三美元的资本投资。与其他绝大多数产业中劳动力的生产率相比，造纸工业中劳动力的生产率的增长往往要快得多。换句话说，在造纸工业中，大规模地以资本来代替劳动力，但这种代替是十分不经济的。事实上，造纸工业代表着工程技术对经济学和常识的巨大胜利。

在一个世纪以前，卡尔·马克思以“资本的生产率必然要下降”这一前提为依据，肯定地预言了资本主义即将灭亡。马克思认为，生产率的下降就是基本的“资本主义矛盾”。马克思的这个预言至今没有实现，是由于我们具有创新能力，即开发具有更高资本生产率的、新的生产流程和创造新的产业。但是，马克思的基本前提是正确的，即一项业务、一家公司或一种经济存续下去的关键所在，归根到底取决于资本的生产率。资本的生产率，是绝大多数公司给予最少关注的一个领域，因为很多人误以为利润率本身就足以衡量资本的生产率。

但是，正如玛莎公司的例子所显示的：各种物质资源的生产率也要充分地加以衡量，而且还要为每一类物质资源设定目标。由于生产率包括生产的所有三种要素，如果做了不恰当的替代，即一种生产要素的生产率的提高以另一种生产要素的生产率不成比例的下降为代价，如造纸工业的例子，那就是生产率总体水平的下降。

我们并没有唯一的尺度，但是，我们至少有足以帮助我们为整个企业确定生产率的基本概念，即经济学家所说的“价值贡献”。

价值贡献是一种差额，是一家公司从其销售的产品或服务中所得到的总收入与从外部购买原材料或服务而支付的款项之间的差额。换句话说，价值贡献包括企业所有努力的全部成本以及从这些努力中所获得的全部报酬，包括企业本身贡献在最终产品中的全部资源以及市场对其所做努力的评价。

只有在成本的分配具有经济意义时，才可以利用价值贡献来分析生产率。因此，最近20年来，会计从财务会计和税务会计向管理会计的转变，虽然还只是处于早期阶段，但却是使企业便于进行管理和实际加以管理的一个重要步骤。

价值贡献无法对由于定性因素，而不是定量因素产生的生产率进行衡

量，它是一种严格的定量工具。但是，定性因素对生产率往往有巨大影响。例如，组织结构、知识在企业中的应用或未来管理的质量，无论从短期或长期来说，都是生产率的一些基本因素。但是，它们却不能用现有的衡量手段加以衡量。最后，价值贡献一般只能用于制造某些物品的企业，即制造业企业。

在这些局限性的范围之内，价值贡献可用于对生产率进行合理分析并为生产率的提高设定各项目标。特别地，它使得把运筹学这样的工具应用于系统研究生产率成为可能。上述以运筹学为代表的工具的目的，就在于找出各种可能的行动方案并预测可能的结果。生产率问题始终是这样一种问题，即看到各种资源的不同组合范围，并找出能使产出对成本努力和风险有最优比例的那种组合（关于这一点，请参见第40章）。

生产率是一个难于界定和衡量的概念，但又是一个核心概念。如果没有生产率目标，企业就会失去方向；如果没有生产率的衡量，就没有控制。

社会维度

在几年以前，管理人员和经济学家还认为企业的社会维度是如此不可捉摸，以致不可能为其确定绩效目标。但现在我们知道：事实上，不可捉摸的社会维度完全可能转化成为有形的、具体的。以消费者中心主义或由于工业对环境的破坏所引起的攻击为代表的教训，往往意味着要花费很大的代价。这些教训使我们懂得：企业必须深入思考其影响和责任，并在这两个方面设定具体的目标。

社会维度是有关企业存亡的一个维度。企业存在于社会和经济之中。在某个机构之中，人们常常会认为该机构是独立地存在于真空之中，而管理人员也不可避免地从内部来看他们的企业。但是，工商企业是社会和经济的产物，社会或经济可以在一夜之间就使任何企业不复存在。只有社会和经济容许，企业才能存在，而且只有当社会和经济认为企业是在从事工作，在做必要的、有用的、有生产率的工作时，企业才能存在。

可能又有许多管理人员会说：“这只适用于大型企业。”但是，小型企业也是雇主、也存在于社区之中，也要依赖于社区和社会的支持，至少要有社区和社会的宽容。像大型企业一样，小型企业也完全需要社会目标——虽然

所需要的目标可能完全不同。

有关这些目标可能是什么，我们将在以后深入进行讨论，但在这里需要强调指出的是：这种目标要纳入企业的战略之中，而不是一种良好愿望的陈述。这些目标之所以需要，并不是因为管理者对社会负有责任，而是因为管理者对企业负有责任。

作为必要条件和限制条件的利润

只有在上述七个关键领域中深入思考并设定了目标以后，企业才能来解决“我们需要多大的利润率”这一问题。要达到以上这些目标中的任何一项，都包含着较高的风险，并要求做出努力，这就意味着成本。因而存在着这样的要求：即有利润来为达到企业的目标支付费用。所以，利润是企业生存的一个条件。它是未来的成本，是继续维持其经营活动的成本。

拥有足够利润来满足其在各关键领域中目标的需要的企业，是一家拥有生存手段的企业。一家没有足够利润来满足其关键目标的需要的企业，是一家处于边缘状态和危险状态之中的企业。

为上述七个关键领域中的企业目标提供支持的利润率，也是实现利润的社会和经济职能所需要利润的定量表述：

- 作为补偿企业继续存在的成本的“风险报酬”；
- 作为支付未来工作费用的资本来源；
- 作为创新和经济增长的资本来源。

利润规划是必要的，但这是一种对必需的最低利润率的规划，而不是那种无意义的“利润最大化”的陈词滥调。这个必需的最低利润率，也可能使实际上获得的利润比许多公司的利润目标高得多，更不用说实际的利润结果了。

日本的例子

从历史事件来看，能够理解“利润是一种最低限度，而不是最高限度”的唯一经济，是日本经济。

对于日本的资本成本是高于西方，还是低于西方这一问题，有着热烈的

讨论——西方人士认为日本的资本成本较低，而日本人士则认为较高。其实，这两种看法都不对。日本企业的资本成本，与西方企业的资本成本大致相同，只是计算方法有所不同而已。

日本企业的资金，大都通过银行贷款来提供。从法律上讲，那是短期信贷；从经济上讲，那是银行的一种长期股权投资。之所以这样，其原因主要表现为：在19世纪时，日本并不存在资本市场；银行主要是由工业集团创建的，以便为它们提供资本。在西方，情况则正好相反，当英国和美国开始发展其工业时，资本市场已经存在（欧洲大陆的情况则介于两者之间，这在第49章中将进行讨论）。

通常，一家日本公司的债务资本约占70%，股权资本约占30%，而同一行业中美国公司的比例则恰恰相反。这两家公司的资本成本如下：日本公司必须为其70%的债务资本至少支付10%的利息，或者按总资本来算，支付7%的利息；对其30%的股权资本，预期的税后股息为8%，按总资本计算为2.4%；因而所用总资本的资本报酬率为9.4%。相对而言，美国公司则必须为其30%的债务资本支付7%的利息（这是第二次世界大战以后的25年时间里的平均利率），按总资本来计算是2.1%；它的股权资本的税后股息必须达到10%，由于股权资本占其总资本的70%，所以其股息按总资本来计算是7%；因而所用总资本的资本报酬率为9.1%。

换句话说，日美两国公司的资本总成本大致相同。日本企业的税务负担要轻得多，因为类似于西方的情况：利息是一项在税前支付的营业成本。比较而言，西方企业的税务负担要重得多——但这种负担是由企业、消费者、还是由投资者来承担，则是经济学家未能取得一致意见的争论之处。

日本公司所需要的利润率，就是银行为了吸收存款以支付其本身的营业费用并补偿其风险所需要的利润率，是银行的资本成本，如6%，同它向企业贷款（实际上是股权投资）所收取的利息收入之间的差额。对于日本企业的管理者来说，有关存亡的中心问题是：必须至少赚到足够的钱来支付其欠银行的利息，并有足够的差额来维持其信用地位。

因此，日本的管理者从一开始就明确地意识到：要使其用做经营的资本最小化。通常，他把利润看成是一种必要条件，而不是某种值得向往的美好东西。他知道：如果没有创造出获取资本所必需的最低限度的利润，就会停业。与西方人比较而言，他的利润意识一点也不差。但是，由于历史原因，

他能更好地理解利润的职能，因而能更合理和更有目的地制定计划，以便获得其企业生存和成长所必需的利润率。

日本的例子清楚地表明：足以满足企业需要的最低限度的利润率，就是资本成本㊀。这个最低限度的利润率，就是企业为了获取财务资源所需要的资本市场利率。其中，这里所说的财务资源，指的是企业为了达成其目标所需的财务资源。

有时（如20世纪50年代的美国），企业自筹资金在为现有业务提供资本方面起着十分重要的作用。在这种情况下，就必须有足够的利润，一方面用来支付企业中已有资金的资本市场报酬率，另一方面产生需要追加的资本。否则，就不会达到企业所需的最低限度的利润率水平。正如蔡尔德所指出的，在50年代和60年代里，美国化学工业的现金虽然流转很快，但其未分配盈余再投资以后所产生的收益却低于市场资本成本，这是在1965年以后化学工业收益增长和资本吸引能力急剧下降的一个主要原因。

资本成本永远不会高于所需要的最低限度利润率——至少在存在资本市场，而不是由政府分配资金时是这样。但是，资本成本却可能低于所需要的最低限度利润率。但无论如何，资本成本是利润规划的最好出发点。

无论企业的规模是大还是小，是简单还是复杂，利润率都应该按照营业好的年份与不好的年份的平均利润来计算。我们假设，一家企业的投资资本需要有20%的税前利润。在营业好的年份里，如果它能赚到20%的利润，那么整个投资期限里该企业未必一定能够赚到20%。我们可能需要在营业好的年份里实现40%的利润，才能在12年里维持平均20%的利润。我们必须计算：实际上需要多少，才能达到期望的平均水平。

如何衡量利润率

如何衡量利润率，是一个争议颇多的问题。没有一种单一尺度可以用来衡量利润率。显然，销售利润，即利润率本身也不令人满意。这是因为：利润率乘以资本周转率，才是利润。利润率是一项有意义的数字，即使只从它

㊀ 在这一问题上，请参见约翰·蔡尔德（John F. Childs）那本技术性很强，但却十分出色的著作——《每股收益与管理决策》（*Earnings per Share and Management Decisions*, Prentice-Hall, 1971）。这本书可能是迄今有关大型企业财务结构和财政政策的最好著作。

能够显示出哪里有提高利润的机会这一点来看，也是这样。投入资本的报酬率，也是有意义的，但在实际应用中，它却是最糟糕的一个尺度——是一个弹性几乎无限大的“橡皮尺度”。什么是“投入资本”？在1950年投人的1美元同在1970年投人的1美元，是同样的东西吗？资本是不是像会计师所界定的那样，是最初投入的现金金额减去以后的折旧呢？或者应该像经济学家所界定的那样，是按照资本市场利率贴现之后的未来财富创造能力的现值呢？力图找到衡量利润率的完美无缺的尺度，很可能是充满挫折且没有结果的努力。更现实的办法是：同时应用许多尺度，并看看这些尺度能告诉我们一些有关企业的什么情况。特别地，这是因为还没有人能够找出充分理由来说明如下情况：在衡量资本投资时，到底应该包括折旧，还是不应该包括折旧。

作为限制条件的利润率

利润率不仅是一种必要条件，也是一种限制条件，企业的各项目标不应该超过它预期能获得的利润率。最低限度的利润率目标不应该定得过高，否则就不可能合理地期望能够实现这一目标。因此，利润率必须反过来反映到目标上。如果利润率不足以实现目标，那就必须降低目标。公司不能好高骛远，不切实际。

对于每个企业而言，在各个关键领域制定各种目标时，几乎都会碰到这样的情况：所要求做出的努力和面临的风险，超出了利润率能够支持的范围。因此，每个企业都必须对各种目标进行平衡。

对各种目标进行平衡

在制定各种目标时，往往需要进行三种平衡：目标必须同可以达到的利润率相平衡；目标必须在近期需要和远期需要之间求得平衡；必须在各种目标之间求得平衡，并对某个领域中的理想绩效与其他领域中的理想绩效进行权衡。

在制定各种目标时，管理当局必须始终在近期未来同远期未来之间求得平衡。如果不能兼顾到近期未来，那么也就没有远期未来。但是，如果为了

近期利益而牺牲了远期需要，那么企业很快就会无法持续下去。

在制定各种目标时，通常都要求做出在何处“冒险”的决策，即为了远期的增长应该牺牲多少近期利益，或为了近期利益需要牺牲多少远期增长的决策。在进行这些决策的时候，还没有一套规则可供遵循。这些决策是有风险的、是富有企业家精神的、是不确定的——但也是必须要做出的决策。

管理当局必须对各种目标进行平衡。市场和销售额的扩大，或投资报酬率的提高，哪一个更重要？在提高制造生产率方面，应该投入多少时间、努力和精力？如果把同等数量的努力和金钱投入到新产品的设计之中，投资报酬率会更大吗？

在20世纪五六十年代，成长型企业承诺自己可以同时无限地扩大销售和提高利润。单就这一点，我们就不能相信它们。任何一位有经验的管理者都应该知道：这两种目标一般是互不相容的。为了扩大销售，几乎总是意味着牺牲近期利润；而提高利润，几乎总是意味着牺牲远期的销售。几乎在所有例子中，那种认为两者可以同时增长的不合理想法，以及因此而导致的拒绝在利润目标和成长目标之间进行平衡决策的做法，是许多成长型企业在60年代后期和70年代初期出现大量亏损和贬值的直接原因。

在对各项目标进行平衡方面所取得的绩效，可以十分明显地区别开能干的和不能干的管理当局。在这方面，几乎没有其他更好的区分方法可以与其媲美。在完成这项工作的时候，也没有什么规则可供遵循。每个企业需要根据自己的情况确定自己的平衡方式——而且在不同时间可能会要求不同的平衡。进行平衡，不是一种机械性的工作，而是一项冒风险的决策（参见第10章）。

预算的角色

制定和平衡各种目标，需要一套机械式的表现方法。预算，特别是管理费用和资本费用预算，就是这样一种工具。

预算一般被认为是一种财务流程。但是，只有其表示方法才是财务性的，其决策则是富有企业家精神的决策。目前，人们通常认为所谓的管理费用和资本费用是截然不同的。但是，这种区分实际只是会计上（和税务上）的一种假设，往往会使人误解。这两种费用都是把稀有资源投入到不确定的未来；从

经济的角度讲，这两种费用都是资本费用，即对未来的投资。为了生存，这两种费用必须在生存目标上表现出同样的基本决策。最后，在我们目前投放在预算上的注意力中，绝大部分都投放在所谓的可变费用上，如工资等，而不是投放在管理费用上。从历史事实来看，可变费用是花钱最多的费用。但是，不论金额是大还是小，对管理费用的各项决策决定着企业的未来。

实际上，对会计师称之为可变费用的那部分费用，我们几乎不具有任何控制权。可变费用直接同生产的数量相关，并且由特定的生产方法所决定。我们也可以改变它们，但却很缓慢。我们可以改变生产量与劳动成本（带有某种讽刺意味的是，虽然有各种福利待遇，但我们还是把它看成可变费用）之间的关系。但是，在任何一个时期之内，这些费用只能维持在某个标准之上，而无法改变。对那些与过去的决策有关的费用，即固定费用而言，当然更是这样了。不论这些固定费用是过去资本投资的成本、地方税金，还是为财产缴纳的保险金，我们根本就不能取消它们，它们不在管理当局的控制范围之内。

在管理当局控制范围之内的，是面向未来的费用。资本费用和管理费用表示着管理当局的风险决策，这包括设备和装置的费用、研究和推销产品的费用、产品开发和人员开发的费用、管理和组织的费用、顾客服务的费用和广告的费用等。管理费用的预算，是企业对其目标做出真正决策的领域。[1]

确定优先次序

有关未来的两种预算，即资本费用预算和管理费用预算，也表明管理当局所确定的优先次序。

没有一家企业能够无所不做。即使有足够的金钱，它也不会永远有足够的合格人才。因此，它必须确定优先次序。最糟糕的是试图每一件事都做一点，那肯定将一事无成。即使优先次序确定得并不恰当，但也比不确定优先次序要好。

确定优先次序存在着风险。这是因为：那些没有列在优先地位的，事实上将被放弃[2]。在进行这种决策的时候，没有什么规则可供遵循，但必须做

---

[1] 在这一领域和在微观经济学领域，最好的著作仍是德国的《经营学》一书。但在德国以外，却很少有人关注该书。

[2] 关于确定优先次序的讨论，请参见作者的《卓有成效的管理者》一书。

出决策。而做出这种决策的工具，就是资本费用预算和管理费用预算。

从目标到行动

还有最后一个步骤：把目标转化为行动。提出“我们的业务是什么、将来会是什么和应该是什么”这些问题的目的，以及深入考虑各种目标的目的，不是为了求知，而是为了行动，目的在于把企业的力量和资源集中于正确的结果上。因此，企业分析的最终产物，是一个有着明确目标、完工期限和明确责任的工作计划和具体的工作安排。除非转化成为行动，否则目标就不能称为目标，而只能称为梦想。

简论通货膨胀

围绕利润率，还应该提到的另外一个方面是：通货膨胀对利润的影响。传统上认为，生产性资产可以抵消通货膨胀的影响。这种看法在某种程度上似乎有一定道理。即使货币因为通货膨胀而变成一张废纸，钢铁厂还会继续在那里，并能够继续生产钢铁。钢铁厂的原始成本可能已经成为零或微不足道，因而对股权所有者而言，钢铁厂的大部分收入都是可用的。但是，这只是一种简单化的看法。通货膨胀也会毁灭资产。通货膨胀造成一种虚假利润，事实上是代表着资本毁灭的一种利润。在通货膨胀中，即使在每年达到40%或60%的快速通货膨胀中（许多南美国家都曾经历过），账面上的资产价值一般都不予以调整。事实上，在绝大多数国家中，都禁止这样做（巴西已不再禁止这样做）。因此，折旧是按照过去的通货价值来计算的。但由于通货价值的降低，折旧很快就不能满足要求了。资产迟早要重新购置和替换。由于通货的价值降低了，重新购置的成本将比账面价值高出许多倍。如果不承认这种损失——而觉察到这一点的管理当局却很少——会计上所显示出的利润，事实上只是代表着折旧过低，而股息的分配事实上则是资本的瓜分。在很久以前，美国证券交易委员会就已经对美国公司的海外投资认识到了这一点。它要求对这种海外投资的资产价值（如在巴西的一家子公司）每年都进行相应调整，以便反映这种隐蔽形式的损失（自相矛盾的是，美国税务当局不认可这种调整，并要企业就美国证券交易委员会要求它在公布的

账目中列为损失的那一部分利润纳税）。

在通货膨胀的情况下，目前在大多数国家中，应该把通货膨胀看成是一种真正的成本。完全有理由要采用（至少是为了内部目的）一种用“不变美元”或“不变日元”或“不变马克”来计价的会计方法。它至少能迫使管理当局认识到：企业取得的巨大利润，并不是由于它经营得好，而是由于通货膨胀。

20 世纪 60 年代后期，如果美国公司使用了“不变美元”计价的会计方法，那么绝大多数美国公司就会认识到：在发生通货膨胀的那些年里，它们实际上并没有创造什么利润，更谈不上创造了高利润的纪录了。在这些公司中，税后资产利润率很少有超过 8% 的，而当时美国的年通货膨胀率是 8%。如果管理人员认识到了这一点，他们就不会对 1969 ~ 1970 年间许多成长型公司的股票市场价格大跌而感到惊奇了。

战略规划：企业家技能

长期规划的盛行——规划的时间幅度——需要的是战略决策而不是长期规划——战略规划不是什么——不是一个魔术箱——不是预测——独特事件的重要性——当前决策的未来性——规划就是有目的地承担风险——战略规划是什么——摆脱过去——我们必须做些什么新的事情？什么时候做？——一切都要转化为工作——人员的安排、规划的测试——衡量和反馈的必要性

在最近 20 年里，长期规划极为盛行。在几十年以前，这种概念事实上还不为人所知。目前，在大型企业中，没有专司长期规划的人员和各种详尽长期规划的企业，相当罕见（至少在美国和日本是这样）。

的确，每一项基本管理决策实际上都是一项长期决策——目前，10 年期限是相当短的时间幅度。不论是一项研究工作，还是创建一座新工厂、设计一种新的市场营销组织或是新产品，在每项重大管理决策付诸实施以前，往往都要经过若干年。而在付诸实施以后，又必须在若干年内维持其生产性，以便收回投入的人力和资金。因此，管理人员必须具有在系统的基础上面向未来做出长期决策的技能。

管理当局没有其他选择，只有预测未来、创造未来以及平衡短期目标和长期目标。这些事情中的任何一件，都不是世人能做得好的。这里没有“超人”的指引，管理当局必须确保不会忽略或忘记这些困难的任务，而尽人力之所能去小心从事。

未来并不会由于人们向往得很厉害而自动实现。它要求现在就做出决策、现在就承担风险，现在就采取行动，现在就分配各种资源，尤其是分配人力资源，现在就开始工作。

有关长期规划的想法，以及大部分实际做法，是以许多“误解”为依据的。正如长期一样，在目前和短期内，也完全需要进行战略决策。长期决策大都是由短期决策组成的。如果长期规划和决策不是以短期规划和决策为依据并体现在其中的，那么最详尽的长期规划也只不过是面向未来的“纸上谈兵”。另一方面，如果短期计划（有关此时此地的决策）没有整合于统一的行动计划之中，那么它们只不过是权宜之计，是一种猜测，并且会指引错误的方向。

“长期”和“短期”不是由任何一种特定的时间幅度来决定的。一种只要几个月就可以实现的决策，并不一定就是短期决策。重要的是决策发挥作用的时间幅度。如果在20世纪70年代初期就决心要在1985年做出某项决策，那么它就不是一种长期决策，而只是一种无谓的消遣，正如一个八岁的男孩准备在长大以后做一个救火队员一样。

长期规划背后所依据的思想是“我们的业务应该是什么”这一问题，是可以而且应该独立予以解决的，而不依赖于“我们的业务是什么”和“我们的业务将来会是什么”这两个问题。这种观点有些道理。在战略规划过程中，有必要分别从所有这三个问题出发。我们的业务是什么？我们的业务将来会是什么？我们的业务应该是什么？这些是，而且应该是独立的概念方法。对于“我们的业务应该是什么”这一问题，其第一个假设就是它将与现状有所不同。

长期规划应该能够防止管理人员毫无批判性地把目前趋势推广到未来，认为未来的产品、服务、市场和技术同现在的一样。尤其重要的是：它可以防止管理人员运用企业的资源和力量去保护过去。

有关“我们的业务是什么”的规划，有关“我们的业务将来会是什么”的规划以及有关“我们的业务应该是什么”的规划，应该结合起来。于是，什么是短期规划和什么是长期规划，就取决于决策的时间幅度和决策的未来性。凡是已“规划”的任何事情，就成为即时的工作和投人。

我们所需要的技能，不是长期规划，而是战略决策或者可以叫做战略规划。

通用电气公司把这项工作叫做“战略业务规划”。这项活动的最终目标是识别公司在长期要创建出什么样的新业务（不同的）、技术和市场，但这项工作开始于“我们目前的业务是什么”这一问题。实际上，它开始于：

“在我们目前的业务中，什么是应该抛弃的，什么是应该减少的，什么是应该推动并投入新资源的？”

这听起来好像是语义上的文字游戏——从某种意义上看，也的确是这样。但是，语义上的混乱，会导致思想上的混乱。这种混乱会阻碍而不是促进战略决策。迄今为止，许多大型公司未能从详细的规划中获得成效，在很大程度上就是由于这个原因。

战略规划不是什么

弄清楚战略规划不是什么，对于管理人员至关重要。

1. 它不是一个魔术箱，不是一堆技术。它是分析型思维，是资源对行动的一种投入。

在制定战略规划的过程中，可能要用到许多技术，但这并不表明它们是必不可少的。战略规划可能需要电子计算机，但是，最重要的问题——“我们的业务是什么”或“它应该是什么”——是不能定量化并编出计算机程序的。建立模型或模拟可能有帮助，但它们不是战略规划，只是用于特定目的的一些工具，也许适用于某种情况，但也有可能并不适用（请参见第 40 章）。

定量化并不是规划。诚然，人们尽可能地应用严密的逻辑方法，即使只是为了肯定并没有欺骗自己。但是，在战略规划中，有一些最重要的问题也许只能用这样的语句来表述：“较大”或“较小”，以及“较快”或“较迟”。但是，这些语句虽然也是定量化的，但却不易用定量技术来处理。还有些同等重要的领域，如政治气候、社会责任或人力资源（包括管理资源），根本不能定量化。它们只能作为限制条件或参数，而不能作为方程式中的一个因素。

战略规划不是“科学方法在企业决策中的应用”（正如一本有名的关于“规划”的教科书所下的界定），它是思想、分析、想象和判断的应用，是一种责任，而不是技术。

2. 战略规划不是预测。它并不想掌握未来。任何想要掌握未来的企图都是愚蠢的。未来是不可预测的，如果试图预测未来，就只能使我们怀疑自己目前正在做的事情。

如果还有人存在着这种幻想，认为人可以预测很短时期以外的事情，那就让他看一看昨天报纸上的大标题，并问问他：在十年以前，有哪些是他可以预测出来的。例如，在1960年，在艾森豪威尔当政的衰退时期，他是否能够预见下列事情：到1970年，美国黑人中产阶级的“爆炸式”增长已经使美国黑人家庭的2/3脱离了贫困状态，使美国黑人家庭的平均收入超过了丰裕的英国家庭。

美国黑人史无前例的经济进步，是美国历史上任何阶层或种族集团中最为迅速和规模最大的经济进步。但是，在十年以前，他能够预测到这种经济进步只是使得种族问题更为尖锐，并使我们的注意力既集中在剩下的那部分黑人穷人的极端贫困上，又集中在对成功黑人的种族歧视上吗？

他能预见到美国在20世纪60年代长期的收支赤字和1971年的世界性金融危机吗？他能预见到直到1973年英国也没有加入欧洲共同市场吗？他能预见到欧洲美元市场吗（欧洲投资者正是通过欧洲美元市场为美国企业在欧洲的扩张提供资金）？他能预见到消费者中心主义的兴起吗？他能预见到多国公司的发展吗？

我们必须从这一前提出发，即预测并不是值得称道的人类行为，而且超过了最短时期的预测也没有任何价值。战略规划之所以很必要，正是由于我们不能预测。

说明预测不是战略规划的一个更有力的理由是：预测试图找出事件发展的最可能途径，或至少是一个概率范围。但是，企业家精神问题是一个独特事件，它将会改变可能性（概率）。企业家精神的世界，不是物理世界，而是社会世界。事实上，基于企业家精神的最核心贡献，是独自就可以得到利润回报的贡献，可以引起经济、社会或政治情况发生变化的独特事件或创新。

施乐公司在20世纪50年代开发和销售复印机时，正是这么做的。同时，经营活动房屋的企业家在60年代，也是这么做的。当时，拖车已经成为一种新的、永久性的和固定的住房，并实际上占领了全部的美国低价住房市场。在50年代，雷切尔·卡森（Rachel Carson）出版了《沉默的春天》（*Silent Spring*）这部论著。这一事件改变了整个文明对环境的态度。在社会和政治领域，这正是民权运动的领袖在60年代所做的，并可能正是女权运动的领袖在70年代开始时所做的。

由于企业家扰乱了预测赖以建立的概率，因此预测并不能为战略规划的

制定者的目的服务——努力把他们的组织引向未来。当然，对那些想对人们的工作和生活方式进行创新和变革的战略规划制定者来说，预测也不具有任何用处。

因此，即使对于纯粹的适应性行为来说，预测也不是一种适当的基础，更不用说对于战略规划这种富有企业家精神的决策了。

3. 战略规划并不涉及未来决策。它所涉及的，只是当前决策的未来性。决策只存在于当前。战略决策者所面临的问题，不是他所在的组织明天应该做什么，而是我们今天必须为不确定的未来做些什么准备工作。问题不是未来将会发生什么，而是“在目前的思想和行动中，必须包含什么样的未来性，我们必须考虑什么样的时间幅度，我们现在如何运用这些信息做出合理决策”。

决策是一台时间机器，可以把大量不同的时间幅度同步化为现在的时间幅度。只是在现在，我们才了解到这一点。我们还倾向于为未来决定要做的某些事情进行计划。这可能很有趣，但却毫无用处。我们只有在目前才能做出决策，但我们在决策时却不能只是为了目前。最权宜、最机会主义的决策，且不说那种根本不做决定的决策，如果不说是永久地和无可挽回地承担责任的话，也会使我们在今后很长时期内承担责任。

4. 战略规划不是一种消除风险的企图。它甚至也不是一种使风险最小化的企图。这样一种企图，只能导致非理性的和无限制的风险，导致不可避免的灾难。

所谓经济活动，就是把目前的资源投入到未来，即投入到极不确定的期望之中。经济活动的本质就是承担风险。最严密的经济理论之一（贝姆-巴威克定律，Boehm-Bawerk's Law）证明：只有通过更大的不确定性，即通过更大的风险，现有的生产手段才能提供更高的经济绩效。

虽然试图消除风险是无用的，试图使风险最小化是值得怀疑的，但最重要的是：所承担的风险是应该承担的风险。成功的战略规划的最终成果，必须是承担更大风险的能力，因为这是提高企业家绩效的唯一途径。然而，为了延伸这种能力，我们必须了解所承担的风险。无论经过了怎样认真的量化过程，我们都必须能够在承担风险的各个行动方案中合理地加以选择，而不是以预感、谣言或经验为依据投入到不确定性之中。

战略规划是什么

现在，我们可以尝试着来给战略规划下一个定义了。战略规划是从事下列各项工作的一个持续过程：系统地进行当前的企业家（承担风险的）决策，并尽可能了解这些决策的未来性；系统地组织实施这些决策所需要的努力；通过有组织、有系统的反馈，对照着期望来衡量这些决策的结果。

这样，规划（无论是长期规划、还是短期规划）并不是什么新事物，它不过是对老任务进行组织并加以实施。但是，我们已经清楚，如果不加以组织，这项任务就很难完成。尤其重要的是，如果不是有目的地进行的话，这项任务就很难取得成就。

摆脱过去

规划工作起始于企业的目标。在每一个目标领域，都应该提出这样的问题："为了实现我们未来的目标，我们现在必须做些什么？"为了实现未来的目标，要做的第一件事始终是"摆脱过去"。绝大多数规划只涉及必须做的新增事物——新产品、新流程和新市场，等等。但是，在未来要做一些不同的事情，关键在于摆脱不再具有生产率的、陈旧的、失效的东西。

规划的第一步工作，就是对每项活动、产品、流程或市场提出这样的问题："如果我们目前没有把资源投入到这项活动，我们会从事该项活动吗？"如果答案是否定的，那就要问："我们怎样才能摆脱它——迅速摆脱呢？"

系统地摆脱过去，本身就是一项规划——在许多业务中，这都是适用的。它会迫使人们进行思考和采取行动，会使新事物有可用的人力和财力，会产生行动的愿望。

相反，如果一项规划只规定了要做的新增事物，而没有规定要摆脱的毫无意义的老事物，那么就不可能取得成果，并且始终是一项规划，而不会成为现实。但是，在绝大多数企业（在政府中甚至更多）的长期规划中，却没有提出摆脱过去的决策，也许这正是这些规划未能实现的一个主要原因。

我们必须做些什么新的事情——什么时候做

规划过程的下一步工作是询问："我们必须做哪些新的不同的事情？什么时候做？"

在每一项规划中，都必须或看来必须包含这样的部分：即做更多的我们已经做过的事。但是，较为聪明的做法是：假定我们所做的，总不能满足未来的需要[㊀]。但是，"我们必须做些什么"只是问题的一半，同样重要的是："什么时候做？"它确定了开始从事新任务的时间。

事实上，每一决策都存在"短期"和"长期"两个方面。着手从事一项行动方案（如创建一个钢铁厂）到可能取得成果的最早时间（如得到钢铁制成品）这段时期，是一项决策的短期方面。在以复利计算的情况下，最早收回工厂投资的二十多年时间，就是决策的长期方面。"长期性"是在决策本来就是正确的情况下，最初决策必须继续有效的期间——在市场、流程、技术和厂址等方面继续有效。

但是，谈论短期规划和长期规划却是毫无意义的。有一些规划导致目前的行动——它们是真正的规划、真正的战略决策，还有些规划谈论着未来的行动——如果不是不做思索、不做规划、没有行动的借口的话，就是梦想。规划的实质，就是在了解决策的未来性的情况下做出当前决策。是"未来性"决定了时间的幅度，而不是时间的幅度决定了"未来性"。

对未来性，也存在着限制。在企业决策中，最精确的数学表述就像我在八年级时老师所讲的：平行线就像学校院子的两对边一样，永不相交。在企业的期望和预期中，常常应用的统计规则是：任何事情超过了 20 年就相当于无限远。由于 20 年以后的期望现值一般相当于零，因此对它们就应该投入尽可能少的当前努力和资源。

可是，要经过很长孕育时间才能得到成果的事情，就必须足够早地开始。因此，长期规划要求具有未来性的知识："如果想要在未来达到某种目标，我们目前必须做些什么？如果我们目前没有投入资源，我们将做不成什么？"

重复一下经常被引用的例子：如果美国西北部的花旗松长到能够做纸浆

㊀ 关于这一点，请参见迈克尔·卡米（Michael J. Kami）的杰出论文《作为企业机会的经营规划》，收录在彼得·德鲁克主编的《在目前培养未来的企业领导者》一书中。

的原料需要99年的时间，那么在99年以后获得花旗松做纸浆的唯一办法是目前就种植花旗松。也许有人会发明出一种加速花旗松生长的激素，但如果我们从事的是造纸业，我们绝不能依赖它。完全可以想象（也许十分可能）在这些树木长成之前，我们可能把木料主要用做某种化工产品的原料，而30年以后的造纸业则主要依靠一种比树木更便宜、结构化程度更低的纤维素做原料，而那是“植物王国”中最先进的化学工厂。但是，这不过意味着森林所有者在未来30年中将投身于化学工业，而他们最好现在就学一些有关化学的知识。无论如何，如果造纸工厂还是依靠花旗松作为原料，那么花旗松的种植就不能限制为20年，而必须为99年。

对于其他一些决策，即使五年也长得荒谬可笑。如果我们的业务是收购抵押销售的货物，然后把它们拍卖，那么下一周的清理拍卖就是长期的未来。任何超出这一期限的事情，一般都同我们无关。因此，企业的性质和决策的性质，决定了规划的时间幅度。

时间的幅度既不是静止的，也不是既定的。在规划的过程中，时间决策本身就是一项承担风险的决策，它在很大程度上决定着资源和努力的分配，决定着承担的风险。推迟一项决策本身就承担着风险，而且往往是难以挽回的一项决策，这一点即使再三重复地讲也不嫌多。在很大程度上，时间决策决定了企业的特点和性质。

概括而言，在战略规划中重要的是：第一、为了实现目标，要系统地、有目的地进行工作，以便实现目标；第二，规划开始于摆脱过去，而这种摆脱要作为达到未来目标的系统努力的一部分；第三，我们要寻找实现目标的新的方式，而不是认为多做一些同样的事情就足够了；最后，我们要深入思考时间因素并提出这样的问题：“我们应该在什么时候开始工作，以便在我们需要的时候可以取得相应的结果？”

一切都要转化为工作

除非转化为具体的工作，否则最好的规划，也只是一项规划，即良好的愿望。判定一项规划是否能够实现预期成果的主要特点，是使关键人员从事特定的任务。对规划的一项测试是：管理当局是否切实地把各项资源投入到在将来可以取得成果的行动之中。如果不是这样，那就只有诺言和希望，而

不是规划。

同时，也必须对管理者提出以下问题来测试一项规划："你目前把哪些最好的人员投入到这项工作上?"如果该管理者转过身来说（绝大多数管理者都是这么做的）："我目前不能把最好的人员抽出来。只有在他们完成了目前正在做的工作以后，我才能够让他们投入到今后的工作中去。"——那么，这个管理者实际上是在承认，他并没有规划。但这也正好表明他需要一项规划，这是因为：规划的目的正是为了表明稀缺资源——最好的人员是最稀缺的资源——应该用于何处。

工作不仅意味着由某个人将来从事这项工作，而且意味着责任、完工期限和成果的衡量，即对工作成果和规划过程本身成果的反馈。

在战略规划中，衡量提出了许多现实问题，特别是概念上的问题。但是，正因为我们衡量什么以及如何衡量决定了什么被认为是有关的，因而这不仅决定了我们看到的是什么，而且决定了我们（以及其他人）做的是什么，所以衡量在规划过程中极为重要。尤其重要的是：我们必须以某种方式把期望包含在规划决策之中，以便我们可以及早知道"这些期望实际上是否可以实现"，包括比较清楚地了解在时间和数量方面有哪些重大偏差。否则，就不能算做规划。如果没有反馈，就没有从实际事件回到规划过程的自我控制方法。

管理者不能决定自己是否需要做出带有长期未来性的风险决策。按照他所担任的角色，他一定要做出这种决策。在他权力之内的，只是决定他是负责地，还是不负责地做出这种决策，是存在着成功和卓有成效的合理机会，还是像碰运气的盲目赌徒那样做出这种决策。由于决策过程主要是一个理性过程，也由于富有企业家精神的决策的有效性取决于其他人的理解和自愿努力，所以决策方法愈是合乎理性、愈是有组织、愈是以知识而非以预言为依据，那么这种决策方法愈是负责、愈是有效。但是，最终结果不是知识，而是战略，其目标是马上行动。

战略规划并不用事实来代替判断，也不是用科学来代替管理者。它甚至不会降低管理的能力、勇气、经验、直觉，甚至预感的重要性和作用，就像科学生物学和系统医学并没有降低医生的这些品质的重要性一样。相反，规划工作的系统组织和为规划工作提供知识，强化了管理者的判断力、领导能力和远见。



服务机构中的绩效

在本世纪里（指20世纪），公共服务机构——政府机构和医院、大中学校、军队和专业协会——成长得比工商企业要快得多，它们是现代社会中的成长部门。而且，在工商企业中，服务人员的增长比生产人员的增长要快得多。但是，服务机构的绩效却不能同上述增长或重要性并驾齐驱。服务机构中的这种落后绩效——或没有取得理想绩效——是什么原因造成的呢？应该怎么管理服务机构，才能取得理想绩效呢？

多机构社会

服务机构是社会的成长部门——工商企业中的服务机构——社会（包括工商企业）依赖于服务机构的绩效——服务机构得到有效管理了吗？——服务机构可以进行管理吗？——绩效与成果：服务机构中的例外情况——例外的重要意义——使服务机构取得绩效是管理的核心挑战

工商企业并不是现代社会中的唯一机构，而企业中的管理人员也绝不是唯一的管理人员。各种服务机构同样也是机构，因而同样需要管理。这些服务机构包括：政府机构、军队、大中学校、研究机构、医院和其他保健机构、工会、以大型律师事务所和大型（常常是多国性的）会计事务所为代表的专业机构、职业协会、产业协会和商业协会以及许多其他机构。这些机构全都有着执行管理职能的人员。虽然他们并不称为经理，而称为局长、指挥官、院长和所长，等等，但他们正是由于担任管理职务而得到报酬的。

这些机构可以统称为公共服务机构，它们是现代社会中真正的成长部门。

这并不是说工商企业的权力、地位或成就有所降低，而是说社会中其他部门——服务机构，正变得更加强大、更加庞大，尤其是更加重要了。

我们目前所处的是一个多机构社会，而不只是工商业社会。在美国大学中，有一门课程在传统上叫做“工商企业和政府”，这种叫法已经不合时代了，应该叫做“工商企业、政府和其他机构”。

企业中的服务机构

在工商企业内部，成长部门也是它的“服务机构”。在每一个大型企业

以及许多相当小的企业中，参谋人员、研究部门、计划部门、协调员和管理信息系统等服务集团和服务部门增长得很快。所有这些部门都属于服务机构，而不属于生产作业机构。它们同企业的经济绩效和经营成果之间并没有直接联系，它们虽然在一个经济机构中展开活动，但没有一个直接产生经济成果或独自地从事经济活动。

企业中的这些服务机构当然也有管理人员，他们也必须为取得绩效而进行管理。

所有服务机构的费用，都是由经济活动所提供的经济盈余来支付的。这些费用都是间接费用——或者是社会的间接费用，或者是企业的间接费用。所以，20 世纪中服务机构的成长，是企业完成其经济任务即产生经济盈余的最好验证。

但是，同 19 世纪早期的大学不同，现在的服务机构不是一种奢侈品或装饰品，而是现代社会的支柱，是主体结构的“承重”部分。如果社会和企业要维持运转的话，这些服务机构必须正常运转。其中的原因是：这些服务机构占用了现代社会的很大一部分支出。正如在第 1 章和第 3 章所指出的，美国国民生产总值的一半是用在公共服务机构上的（其他绝大多数发达国家也是如此）。在发达的、工业化的、城市化的社会中，每一个公民的生存都依赖于公共服务机构的绩效。同时，这些服务机构体现了发达社会的价值。在我们的社会中，经济能力和生产率已经有了很大的增长，结果导致了更好的教育、更好的保健、更多的知识和更便利的交通，而不仅仅是衣着和食物。

企业中的服务机构，也是或应当是整个结构的“承重”部分。这不仅因为它们的费用日益增大，使得它们必须要做出贡献和取得绩效，而且因为企业更加依赖于它的参谋服务人员、计划人员、研究人员、信息专家、分析人员和会计师。

但是，服务机构却没有取得令人印象深刻的绩效水平，更谈不上取得占压倒优势的绩效了。今天，学校、医院和大学的规模都大得超过了前一代人的想象，它们的预算增长得甚至更快。然而，在任何地方，服务机构都处于危机之中。在“一两代人的时间”之前，服务机构缺乏绩效往往被视为理所当然。而现在，服务机构由于缺乏绩效而受到了各方面的攻击。在 19 世纪镇定自若地、不太费力地进行管理的一些服务机构，如邮局或铁路，目前

都深深地陷入赤字之中，需要巨大的、日益增加的财政补助，而其服务在所有地方都愈来愈差。全国的和地方的政府机构都为了能取得更高的效率而不断地改组。但与此同时，每一个国家的公民都在愈来愈厉害地抱怨政府的官僚主义。他们所讲的官僚主义是指：政府机构的行事是为了其工作人员的便利，而不是为了做出贡献和取得绩效。这是错误的管理。

最经常对政府和公共服务机构的官僚主义提出批评的，往往是企业中的管理人员。但是，在企业本身的服务机构里，其效率也绝不高于官僚性的公共服务机构。

在过去20年里，在所有的大型公司中，参谋活动、计划部门、协调员以及管理信息系统像滚雪球一样，愈来愈大。如果用它们获得预算资金的能力来衡量，它们取得了巨大的成功。有许多服务机构也的确具有令人印象深刻的专业知识，拥有一些能力很强的人员，而且提供了一批批日益增长的文献。但是，它们是否做出了贡献却并不十分清楚。更糟糕的是，在绝大多数情况下，我甚至不知道该怎样评价它们的绩效或怎样衡量它们的成果——而且连它们自己也不知道。

随着参谋服务人员的增加，整个参谋人员的概念也受到了愈来愈大的攻击。与50年以前最初设计这一概念的人的期望相比，现在参谋人员的概念肯定存在着偏离，其偏离程度超过了20世纪30年代新政时期自由积极分子或60年代肯尼迪当政时期知识分子对政府机构的期望。

企业中研究活动的增长，也许比参谋服务人员的增长更快。在大学和独立的研究机构中，由政府资助的研究活动也是这样。人们已经从对研究活动的迷醉中清醒过来。许多公司花了大量的研究经费，但除了漂亮的建筑物以外，很少有什么成就。更糟糕的是，很少有一个研究部门能够回答“你们做出了什么贡献”这一问题——而且很少有一个研究部门提出过这一问题。

服务机构得到有效管理了吗

服务机构本身已开始有“管理意识”。随着时间的推移，服务机构正日益向工商企业学习管理。在现在的服务机构中，诸如管理人员开发、目标管理和企业管理的其他许多概念和工具都得到了广泛的应用。

这是一种健康的迹象，但它并不意味着服务机构已理解了自己在管理上

存在的问题，而只是意味着它们开始认识到目前自己还没有进行有效的管理。

服务机构可以进行管理吗

对服务机构的绩效危机，还存在着另外一种非常不同的反应。越来越多的批评者，特别是过去那些从幻想中醒悟过来的自由主义者认为：从其本质来讲，服务机构是无法进行管理的，是不能取得绩效的。

有关这种看法的最极端表现，就是要求建立一个没有学校的社会。这种主张最初是由以前当过牧师的伊凡·伊里奇（Ivan Illich）提出来的，而由教师和教育评论家约翰·霍尔特（John Holt）最明确地予以表述。[㊀]伊里奇和霍尔特都认为：学校是不能取得绩效并且不能使之取得杰出绩效的。只有废除了学校，孩子才能学到东西。

当然，这又是一种“野蛮贵族”的幻想。在不久以前，社会还是“没有学校”的——在距今不到一个世纪以前。关于这个“有学校以前”的时代，我们有着大量的资料。例如，在维多利亚女王时代的英国早期或19世纪中叶的德国，人们积累了大量有关孩子生活和开发的调查资料。但这些资料很难使人相信，如果孩子们不受管理不当的学校的束缚，就会有创造性并学到东西。各级学校的确需要进行激烈的变革，但我们所需要的并不是“废除学校”，而是得到有效管理并正常运转的学习机构。[㊁]

我们根本不可能没有服务机构。没有丝毫迹象表明：当前的社会愿意不要各种服务机构所能提供的服务。那些叫喊着要废除学校的人，需要的是更多的教育；那些大声攻击医院缺点的人，需要的是更多、更好的保健服务；那些对政府的官僚主义攻击得最厉害的人，投票支持更多的政府计划。类似地，企业也不能没有参谋服务人员和研究部门准备提供的知识、专长和系统思考方面的贡献。

除了学习为取得杰出绩效而对服务机构进行有效管理以外，我们别无选择。

㊀ 约翰·霍尔特（John Holt），《自由和超越》（*Freedom and Beyond*，Dutton，1972）。
㊁ 关于这一点，请参见我的论文《关于未来的学校，我们已经知道些什么》，载于《今日心理学》（*Psychology Today*），1972年6月。

服务机构是可以进行管理并取得杰出绩效的。

例外的重要意义

在服务机构中——无论是公共服务机构，还是企业中的参谋服务机构——凡是能够取得杰出绩效的，都是例外情况而不是常规。但是，的确存在着一些取得杰出绩效的例外情况，而它们证明了服务机构是可以正常运转并卓有成效的。

在第 13 章“例外情况及其经验教训”中，我们将讨论一些取得杰出绩效的服务机构的例子。但是在这里，我们先看一下其中的某些例子。在过去 40 年里，美国政府机构在两个方面取得了明显的成绩：一个是“田纳西流域管理局”（TVA）的美国东南部大型地区发电与灌溉工程（特别是在其早期，20 世纪三四十年代在戴维·利连撒尔（David Lilienthal）领导下的那段时期）；另一个是 60 年代管理美国航天计划的国家航空和航天局（NASA）。另外，在进行大规模高等教育的大学中，某些新英格兰的“红砖大学”——如布莱德福德大学（University of Bradford，特别是在工程和管理教育方面）以效率高而出名。当美国内地城市黑人区的许多学校（也许是绝大多数学校）的确应该受到废除学校运动所提出的各种批评，但有些处于最穷困的黑人区（如纽约的南布朗克斯）的学校，却在使条件最差的孩子获得基本识字能力方面取得了出色的成绩。

那么，阻碍典型的服务机构取得杰出绩效的是一些什么因素呢？那些取得杰出绩效的少数服务机构又做了些什么或不做什么，才使它们能取得杰出绩效呢？这些就是需要询问的问题，它们都是管理问题。

在发达社会里，管理各种服务机构并使之取得杰出绩效，将日益成为管理的核心挑战，成为最大的管理需要。

除了特殊的使命以外，在其他任何领域，服务机构都同工商企业很少存在差别。它面临着类似的（如果不是说同样的）挑战——使工作富有生产率并使员工有所成就。在社会责任方面，服务机构也很少同企业有什么差异。

“社会责任”一词过去专指工商企业与它所在的环境之间的关系。事实上，原来的用语是“企业的社会责任”。近来的事例则表明：服务机构、不论是大学、政府机构、学校，还是医院，在它们同环境和社会的关系方面，

也面临着同样的一些问题。今天，给环境造成最严重破坏的，终究是政府——拥有不令人满意的下水道设备的地方政府。在本书后面“社会影响和社会责任”一篇中重点讨论的一些问题，只要略微变动，就可适用于所有的公共服务机构和私人服务机构。

在管理人员的工作和职务、组织设计和结构，甚至在高层管理的工作和结构方面，服务机构都与工商企业差别不大。从本质上讲，这些差别只是名词术语上的差别，而不是实质上的差别。

但是，服务机构在其“业务”方面却与工商企业有着根本差别，在其目的和价值观念这两个方面都与工商企业存在着重大差异。服务机构需要不同的目标，对社会做出不同的贡献。同时，在绩效和成果方面，服务机构也与工商企业存在着差异。此外，进行有效管理并使之取得杰出绩效，是服务机构同工商企业存在重大差异的一个领域。

目前，我们还没有包括服务机构在内的、连贯一致的有关机构及其管理的理论。与过去70年里在企业管理方面所做的工作相比，我们在服务机构管理方面所做的工作要少得多。目前，我们努力做的，只是试图勾勒出一个初步的轮廓。

我们已了解到，服务机构为什么难于取得杰出绩效；也能够详细说明，为了克服阻碍服务机构取得绩效和成果的内在障碍，我们需要做些什么。

服务机构为什么不能取得杰出绩效

三种流行的解释——服务机构不是商业化的——服务机构需要更好的人员——服务机构的成果是无形的——这三者都是借口而不是解释——是什么使得服务机构不同于企业——预算引发的误导——在基于预算的机构和参谋部门中，绩效和成果意味着什么——挣得的收入和应得的收入

对于服务机构普遍未能取得杰出绩效这一现象，存在着三种流行的解释：

- 它们的管理人员不是商业化的。
- 它们需要更好的人员。
- 它们的目标和成果是无形的。

这三种所谓的解释，其实都是借口，而不是真正的解释。

1. 人们一再地说，只要用商业化的方法进行管理，服务机构就会取得绩效。

科尔伯特是法王路易十四的大臣，他首先把非工商业的服务机构难于取得绩效归咎于缺乏商业化的管理。在西方首先创建了现代公共服务机构的科尔伯特，一直在敦促他的官员们采取类似于企业的商业化模式。目前，商会、总统制和君王制下的各种委员会，每天都在重复这种呼吁。他们全都说：只要服务机构的管理人员能够像工商人士那样行事，就会取得杰出绩效。正是这种信念，形成了目前服务机构中的管理热潮。对于服务机构的病症来说，这是一种错误的诊断，而要它采取类似于企业的商业化模式，则是一种错误的处方。

服务机构之所以难于取得绩效，正是因为它不是企业。在一个服务机构中，类似于企业的商业化模式意味着控制成本。但是，企业的特点却是通过绩效和成果来进行控制。服务机构所缺少的是效果，而不是效率，效果是不能通过类似于企业的商业化模式来获得的，后者所能带来的仅仅是效率。

当然，在所有机构中都需要有效率。由于服务领域中往往缺乏竞争，因而不像企业在竞争性市场（甚至在独占性市场）上那样，服务机构中不存在外加的或内在的成本控制。但是，服务机构的基本问题不是成本高，而是没有效果。它们可能效率很高——有一些也的确效率很高，但它们却不是在做应该做的事（正确的事）。

如前所述，有人认为只有采取类似于企业的商业化模式，服务机构才能取得杰出绩效。正是在这种信念的指导下，人们在创建像独立的公共公司那样的服务机构方面付出了大量努力——这种企图也可以追溯到科尔伯特及他所建立的皇家专卖公司。这样做，在摆脱琐碎的行政机构管制方面有其效果，但却很少能达到预期的主要效果——取得杰出绩效。成本可能会下降（但也不一定。例如，把伦敦运输体系和英国邮政局建成企业式的独立公司以后，它们所面临的工会压力大大加强，而且成本猛增）。在提高效率的名义下，人们可能削弱甚至削减为实现机构的目的所必需的各种服务。

在公共服务机构中，采取类似于企业的商业化模式的最恰当而又最坏的例子是纽约港务局。该局成立于 20 世纪 20 年代，管理纽约港两个州（纽约州和新泽西州）所有大小车辆的交通运输。从一开始，该港务局就决心采取类似于企业的商业化模式。该局的桥梁、隧道、船坞、码头及稍后的机场工程都很出色：它的建筑成本较低并在控制之中。它的财务状况很好，因而始终能够以最优利率借到款项。它的目的和目标是采取类似于企业的商业化模式——首先，这由它在银行中的地位得到了反映。虽然其桥梁、隧道和机场为纽约街道上的大量交通提供了便利，但它却不理会纽约市区的交通政策。它从来不问“我们为谁服务”这个问题，而坚决抵制政治性的和非企业性的问题。最后，它被人看做是造成纽约交通运输问题的罪魁祸首。当港务局需要帮助时，例如它为纽约急需的第四个机场寻找地皮时，发现除了银行以外，没有一个人支持它。结果，纽约港务局可能也变得政治化了——在剥夺了其效率的同时，没有在效果方面取得任何进步。

2. 需要更好的人员的呼声，也许比科尔伯特时期还要早。这在最早的

中文有关政府的教科书中就能找到。美国的所有改革家，从内战以后不久的亨利·亚当斯（Henry Adams）到今日的拉尔夫·纳德（Ralph Nader），一直都在这样要求。他们全都认为：政府机构中所缺少的，就是更好的人员。

与企业类似，服务机构也不能指望由“超人”或“驯狮者”来充实其管理职位和行政职位。要配备人员的机构，实在太多了。期望世界上每所医院的院长都是个天才或是个伟人的想法，是荒谬的。如果服务机构不能由正常人和低才能的人来经营和管理，换句话说，如果我们不能很好地组织工作以便使任何努力工作的人都胜任的话，那么根本就无法完成工作。

没有理由认为服务机构中各种管理职位或专业职位上所配备的人员在资格、能力、正直或勤劳等方面都比管理企业的人员要差。相反，也没有理由认为企业经理在管理服务机构时会比“官僚们”干得更好。实际上，我们知道，这些经理自己也会很快就变成“官僚”。

在第二次世界大战期间，有许多在公司中取得了杰出绩效的美国企业经理人员调入到政府部门工作。其中，有许多人很快就变成官僚。人并没有改变，在企业中，他们能够取得杰出绩效和成果；但在政府中，他们却发现自己主要在制定一些规章制度和撰写一些官样文章，因而深感沮丧。

说明“服务机构需要的是更好的人员”这一论点缺乏根据的更好例子，是法国政府机构。没有一个国家，能够像法国那样为其政府高级职位配备这样的精选人才。在法国政府机构中，有影响和重要的职位是专为法国最有声望的学校——理工学院的优秀毕业生保留的。但是，法国政府机构虽然由优秀的理工学院毕业生进行管理，在其低效率和官僚主义方面，却很少有政府机构能与之比拟。政府官员假公济私，利用工作之便满足自己的利益，是法国最尖锐的讽刺材料，而事实也的确如此。无论是谁，只要他曾经试图使法国政府机构取得绩效，都完全了解这一点。可是，这些理工学院的毕业生本身却并没有成为官僚。在进入政府机构20年以后，他们晋升到了高层，而绝大多数通常都转到法国大公司中并担任高级职位，一般都能取得很好的绩效，从而表明他们是有能力取得杰出绩效的。

理工学院的毕业生，可能不会讨得每个人的欢心。他们有种学识出众的姿态，自高自大，有些狭隘，相当自命不凡。但是，法国政府机构的问题肯定不在于缺少好的人才。即使有了更好的人才，也不大可能发生任何改观。问题在于制度，而不在于人。

3. 服务机构绩效不佳的最后一个解释，是最为复杂，初看起来最有道理的——服务机构的目标和成果是"无形的"。这至多只能说是"对了一半"。

对于一个企业和服务机构来说，有关"我们的业务是什么"的界定始终都是无形的。对于西尔斯公司而言，"我们的业务是要为美国家庭担任有见识的采购员"，这是无形的。对于玛莎公司而言，"我们的业务是要推翻英国的阶级制度"，这也是无形的。韦尔在贝尔电话公司指出，"我们的业务是要为顾客服务"，这听起来像是唱高调。初看起来，这些讲法似乎都不能翻译成具有可操作性的语言，更谈不上翻译成定量用语了。再如，对于日本索尼公司而言，"我们的业务是电子信息业务"，这就像 IBM 公司把自己的业务界定为"数据处理"一样，也是无形的。但是，正如这些企业所表明的，从这些无形的界定中导出具体的、可以衡量的目标，并不是太困难。

教会的目标是"拯救灵魂"，这一界定是无形的。至少，记账没有包括在教会的目标之中，但到教会的人数，却是可以计量的。还有，"使年轻人返回教堂"的人数，也是可以计量的。

学校的目标是"培养完整的人格"，的确也是无形的。但是，"在孩子读完三年级时教他学会阅读"却绝不是无形的，而是可以相当精确地予以衡量。

同样，"废除种族歧视"也很难说是一种明确的可操作定义，更谈不上衡量了。但是，增加建筑业中黑人学徒的人数，却是一个可以量化的目标，是否达到这一目标是可以衡量的。

欠发达国家的经济和社会发展，是无形的。但是，"每五年创造出 10 万个工作岗位"或"每年建造 4 万个居住单位"，却的确是有形的。

无论是企业、还是服务机构，除非制定出一些具体的、限定性的、明确的目标，否则不可能取得任何成就。只有在确定了目标以后，才能为达到这些目标而分配资源、确定优先顺序和设定完工期限、并指定某些人员对其结果负责。但是，有效工作的起点，是确定某个机构的目的和使命，而目的和使命总是无形的。

对于一个企业来说，"我们的业务是什么"这一问题是模糊的、容易引起争论的。对于一个服务机构来说，也是这样。如前所述，在找到一个可行的界定之前，必须要有不同的意见和争论。服务机构有许多利益相关者。学

校必须予以极大关心的，不仅有孩子及其家长，而且还有教师、纳税人和整个社会。类似地，医院必须满足病人的需要，但同时也要满足医生、护士、技师和病人家庭的需要。此外，还有纳税人的需要。在美国，还必须满足通过医疗保险对医院做出贡献的雇主和工会的需要。企业也有许多利益相关者。如前所述，每个企业至少都有两种不同的顾客，而且常常要多得多。员工、投资者、社区和管理当局本身，也都是企业的利益相关者。

预算引发的误导

服务机构同工商企业之间的一个根本差别在于：服务机构获得收入的方式。

对于除了垄断企业以外的工商企业而言，其收入来自于满足顾客的需要。只有在生产出顾客需要并愿意用购买力进行交换的产品时，工商企业才能获得收入。因此，顾客的满足，是保证企业取得杰出绩效和成果的基础。

与此形成对照的是，服务机构一般是通过预算拨款获得收入的。这意味着，它们并非由于纳税人或顾客认为它们取得了绩效或提供了成果才获得收入。它们的收入，是从总收入来源中拨予的，是通过税捐等途径获得的，与它们所做的工作没有关系。

对于企业内部的服务机构和公立学校这样的服务机构，这种情况都是适用的。一般而言，企业中的参谋部门并不是依据其成果而获得收入的，甚至也不是按照其顾客（即管理人员）利用它的程度而获得收入。通常，它们是通过间接费用分摊，即预算来获得收入——在许多情况下，这是无法避免的。与公共服务机构相比，企业中的服务机构有着同样的特点和行为。这一事实表明：造成差异的，并不在于是不是企业，而在于获得收入的方式——支付方式。

典型的服务机构包括企业中的绝大多数服务部门，往往还拥有垄断的权力。预定的受益人没有其他选择。绝大多数服务机构所拥有的权力，超过了绝大多数垄断企业所享有的权力。

即使对地方电力公司或电话公司的服务不满意，我也无法从其他地方去获得电力或电话服务。如果选择不用电力或电话，我就无须付款，而且也能够继续生存下去。不过，这种自由愈来愈表现在理论上，而不是实际上。而

且，对于绝大多数服务机构来说，可能连这种选择的余地都没有。顾客无论是否使用，都必须付款。支持着服务机构的，是国家的政治权力。它征收费用，并不是因为提供了服务，而是因为要支持政府机构。

在企业中，绝大多数服务部门也有着强制性的垄断权力。负责经营业务的管理者知道：对他们的评价，在很大程度上决定于他们同参谋服务部门的合作状况。在需要参谋服务领域的咨询和专业知识时，除了使用本企业的参谋服务部门之外，他们一般别无选择。

在美国，不论是否有学龄儿童，每个家庭都必须支付教育税。家长如果认为公立学校对自己的孩子不合适或不能令人满意，可以不把孩子送入公立学校而送人私立学校或教会学校，但仍必须为公立学校缴纳教育税。

由预算拨款来获得收入这一点，改变了绩效或成果的含义。在基于预算的机构中，成果就意味着更大的预算，绩效就是维持或增加自己预算的能力。通常所理解的成果，即对市场的贡献或达到某项目标，实际上被置于次要地位。基于预算的机构的首要考验及其生存的首要条件，是获得预算。而从预算本身的定义来说，预算是与贡献无关的。与预算相关的，只是好的意图。

当效率成为罪过的时候

效率和成本控制虽然很受人们的赞赏，但在基于预算的机构中，并不真正被看成是一种优点。基于预算的机构的重要性，基本上是通过它的预算规模和人员规模来衡量的。因此，以较小的预算和较少的人员而获得成果，是不算绩效的。实际上，这种做法有时还会危及服务机构。如果不把预算花光，那就是向制定预算的人（不论是立法机构或一个公司的预算委员会）表明：可以放心地削减下一个财政年度的预算。

在三四十年以前，人们认为以下现象是苏联计划制度的特点和它的主要缺点：在计划期间快结束时，苏联的管理者把拨给他们的全部款项拼命地花光，因而造成很大的浪费。而现在，由于各地都有基于预算的机构，这种弊病已经成为一种普遍现象。在基于预算的机构中，管理者在年终所感到的这种压力，肯定是造成美国防务努力中许多浪费的原因。“补偿购入”，即大大低估总成本以便使一项新计划或新方案获得批准，也成为基于预算的机构

的固有现象。

“帕金森定律”讽刺了英国海军部和英国殖民事务部，它们的工作和作用减少得愈快，即英国海军和大英帝国愈是收缩得快，它们的人员和预算的增加就愈快。帕金森定律把这归咎于人类的劣根性。但是，对于依赖预算的人来说，这完全是一种自然行为。因为他们的绩效和重要性，归根到底是通过预算来衡量的。

获得预算与把效率作为绩效的严峻考验是不相容的。结果，难以捉摸的是，服务机构阻止管理人员以较低的成本和较高的效率去从事工作。而且，事实上，如果他们以较低的成本和较高的效率工作，还会遭受惩罚。他们一直得到鼓励的，是通过“补偿购人”争取预算。而这些，都是以预算为基础的结果。

但是，依赖于预算拨款，对效果所造成的危害甚至更大。它使得提出“服务机构的业务应该是什么”这一问题带有危险性。这个问题始终是有争议的，而有了争论就可能得不到支持。因此，基于预算的机构都努力回避这个问题。从最好的情况来讲，只有通过对公众和自己隐瞒真相，服务机构才能获得效果。

例如，美国农业部从来都不愿意询问：自己的目标应该是提高农场生产率、还是支持小农场？几十年以来，人们已经认识到：这两个目标并不像原来设想的那样是一致的，而且越来越不相容。但是，如果承认了这一点，就会因为引起争论而危及农业部的预算。结果，美国的农业政策在所谓的（可怜的）公共关系运动上花费了大量的资金和人力。这里所说的公共关系运动，是指表示出对小型农场主的支持的运动。而农业部的有效活动——而且的确是很有效的，却是集中消灭小型农场主而代之以生产率更高的“农业企业”，即作为企业而不是作为一种“生活方式”来经营的、高度资本化和高度机械化的大型农场。这项重点可能是正确的，但却不是最初创建农业部的本意、也不是立法机构批准农业部预算时所期望的。

目前，欧洲共同市场的农业政策面临着同样的两难困境，而它也试图以金钱代替政策、以公共关系代替绩效来回避这个难题。

美国的社区医院不是政府创办的，而是私人创办的。虽然也是非营利性的，但它正如各处的医院一样，在目标和使命上也存在着混乱，因而损害到效果和绩效。

医院是不是应该实际上成为医生施诊的场所——像绝大多数老一辈的美国医生所认为的那样？它是不是应该成为一个社区保健中心？它是应该集中精力于社区的主要保健需要，还是应该力图与每一项医学进步并驾齐驱，而不管医疗设备成本多高、使用率多低呢？它应该集中精力于社区的预防医疗和保健教育吗？或者它应该集中精力于恢复已受到损害的健康吗？

上述有关医院业务的每一种主张都有其理由，而且每一种主张都值得听取。有效的医院，肯定应该有多项目标并在各项目标之间维持平衡。但是，绝大多数医院所做的，却是假装认为根本不存在需要做出决策的基本问题。结果，正如所预料的那样，造成了混乱，并损害了医院执行任何一项职能和实现其使命的能力。

企业中的服务部门，也存在着回避的倾向——回避有关职能、使命和目标的争论。

人事部门的首要职能，是使公司的人力资源得到最有效的利用吗？或者，人事部门是一个福利部门和保姆吗？人事部门的目的是使员工接受公司的政策、规则和规定吗？或者，它的宗旨是帮助制定出对员工有意义，并能使员工有所成就和发展的组织结构和业务结构吗？所有这些，都是对人事工作的合理界定。每一项都可以成为真正有效的人事部门的基础。但是，我所知道的人事部门，实际上没有一个愿意正面回答这些问题。这些问题会引起争论。结果，人事部门对不同的对象谈论不同的事。因此，最终肯定没有效果并走向失败。⊖

由于服务机构依赖于预算拨款，因而无法确定优先次序和集中精力。但是，如果不把稀缺的资源集中于少数的优先项目，就不可能取得任何绩效。

一家制鞋厂如果占有工作鞋市场的22%，那么它可能是一家盈利企业。如果它能够把市场份额提高到30%，特别是，如果它所经营的鞋产品市场在扩大时，它的确就经营得很好了。它用不着多关心向其他企业购买工作鞋的那70%的用户。至于时尚女鞋的消费者，它也根本用不着去关心。

与此相对的，是一家基于预算的机构的情况。为了获得预算，该机构实际上需要得到几乎稍有关联的每个利益相关者的批准或至少是默认。对于一个企业来说，22%的市场份额完全能令人满足了；而对于一个基于预算的机

⊖ 有关这一点，请参见本书第23章。

构来说，如果剩下的78%的利益相关者（甚至是少得多的某一比例）不予支持的话，那也绝对是致命的了。如果在所有利益相关者中22%的人并不积极支持，它也许还能存在下去。但是，如果它不能获得较多的支持或至少默认的话，它就要认识到自己处于严重的危险之中了。而这就意味着服务机构不能集中精力提供服务，而必须努力去讨好每一个人。

一个极端的例子是美国大城市的警察部门。它知道自己应该优先关心的是什么。例如，在住宅区，首要的是保证街道上的安全。这是一个可以达到的目标，所需要的，主要是增加巡逻警察的人数。在城内的贫民区，首要的也许是保证住宅中的安全，即防止强奸、抢劫和偷盗。虽然达到这个目标要难得多，特别是在拥挤的住宅区，由于有大量吸毒成瘾和视钱如命的人，实现这一目标更为困难，但是，在这个目标方面，也能取得可以衡量的进展。假如遇到下面的情况：有个老太太打来电话，说在她房子外面的树上卡住了一只猫。又有一位房主把自己锁在屋外了，需要警察来帮他开门。还有一位房主抱怨隔壁邻居吵闹，等等。每个接到这种电话的警官都知道自己应该这样回答："我们是为大众服务的，不是为私人服务的。"但是，从来没有人这样回答。如果真的这样回答了，这位老太太立刻就会给她选出的市议员打电话抱怨，说她是一个纳税人，却一直得不到警察局有礼貌的接待。结果，全国的每一个警察局，虽然知道什么是应该优先注意和集中有限力量解决的，但却不得不分散其力量——的确，它也没有其他选择。而这就意味着，在城郊住宅区的街道上和贫民区的住宅内，都无法保障安全。

最后，由于服务机构是以预算为基础的，这就使它更难于抛弃错误的、陈旧的事物。结果，在遭受内部的、缺乏生产率的努力的钳制方面，服务机构甚至比工商企业还要严重。

没有一家机构愿意放弃它所做的事情，工商企业也不例外。如果一家机构由于其绩效和成果才获得收人，因而要经受绩效的考验的话，缺乏生产率的、陈旧的东西迟早将被顾客淘汰。而在以预算为基础的机构中，却不存在这种约束。相反，这种机构所做的事情，总是被认为是有益的、符合公众利益的。

因此，由于缺乏成果而加倍努力的诱惑力很大。更准确地说，因为没有取得什么绩效而把预算加倍的诱惑是巨大的。最重要的，这种诱惑是在责备外界的愚蠢或反动阻挠，是在把缺乏成果看成是自己公正的证明、看成是与

优质工作并驾齐驱的理由。

使没有生产率的事物持续下去这一倾向，绝不限于公共服务机构。在当今大型企业的服务部门中，这一倾向也同样普遍。组织计划人员、电子计算机专家或运筹学家全都争辩说：负责经营作业的管理者对他们服务项目的抵制，就是他们服务的必要性的明显证明，是必须使其"宣传努力"加倍的理由。当然，这种争辩有时是有道理的。但更经常的是，这导致无法把努力集中在取得绩效和成果所必需的领域，也无法把努力集中在可能取得绩效和成果的领域。

所有服务机构都受到这样一种倾向的威胁，即墨守过去，而不是摆脱过去，并让最好和最能干的人去保卫那些已经没有意义或不能为其宗旨服务的事情。政府机构特别容易犯这种错误。[⊖]

传统的政治理论以这样一条公理为依据，即政府的职能是永存的。有一种几乎具有教理力量的固有信念，即无论政府做什么，它都是永久的。可是，政府所做的也是一种人类活动，而人类所做的每一件事，除了人的生理和精神功能以外，迟早都会有"废弃"那一天。如同所有其他各种机构的合理规则一样，今天政府的合理规则，并不是"无论我们做什么，我们都将一直存续下去"，而是"无论我们今天做什么，都很可能在相当短的时期内成为被废弃的对象"。

挣得的收入或应得的收入

人们将会按照他们得到的报酬来行事——无论报酬是金钱、晋升、奖章、上司的一张签名照片，还是在肩膀上亲热地拍一下。这是最近 50 年来行为心理学家教给我们的内容之一（但在此以前，我们也并不是不知道）。如果一家企业或机构要通过其成果或绩效来获得收入，而当顾客对其成果或绩效感到不满或没有兴趣时会拒绝支付，那么这家企业或机构就会想方设法去挣得收入。如果一家机构是由预算来拨款的，或享有垄断权力，顾客没有其他选择，那么它的报酬就是它应得的，而不是它挣得的。它是由于好的意图和"方案"而得到收入，是由于没有疏远重要的利益相关者，而不是由

⊖ 关于这一点，请参见作者的《不连续的时代》（*The Age of Discontinuity*，1969），特别是其中的第 6 章"政府的弊病"。

于满足了某个集团而得到收入。它获得收入的方式对其产生了误导，认为能够带来预算的是绩效和成果，而不是自己所做出的贡献。

这是以预算为基础的机构的固有特点。令人十分惊奇的是，它竟然没有引起经济学家的注意，也许是由于他们当中很少有人意识到目前国民生产总值中的50%不是用于企业，即由于绩效和成果而取得收入的机构，而是用于那些由于诺言或至多是由于努力而取得收入的服务机构。

以预算为基础，未必一定是不好的或不可取的。例如，自筹给养的军队，如15世纪时的欧洲军队，不断地发动战争，恐吓他们本国的居民，依靠抢劫掳掠来维持。这样的军队，永远也不能成为政策的工具。用税收来维持行政控制和防务预算，正是为了使自由企业免受战争的灾祸。

类似地，在企业中的绝大多数服务部门，也必须由预算来拨款。这是研究部门取得收入的唯一可取的来源。如果研究部门要凭借其成果来取得收入，如销售研究部门所提供的新产品或新流程的专利权（某些企业已经在试行），对研究部门所造成的误导，肯定比由预算来拨款还要大。它很可能把资源从研究工作转移到小玩意儿的发明上去。但同样肯定的是，预算拨款促使研究部门的负责人增加研究人员的数量，提出一批无法实现的研究计划，并抓住一些不能产生成果或已被证明没有生产率的计划不放。

然而，无论怎样必要或怎样可取，由预算拨款来取得收入总会产生误导（根据努力程度来取得收入也是如此。诸如医院或大学等机构是根据成本，而不是根据成果来取得收入的，也同样会产生误导）。在许多情况下，也许是绝大多数情况下，这可能是无法避免的。但是，它是能够加以限制、加以节制，甚至在很大程度上是能够抵消或缓解的。

例外情况及其经验教训

例外情况：贝尔电话公司、19 世纪的美国大学、田纳西流域管理局、明治时期的日本——市场方法和“社会主义竞争”——市场的限制性——只有“公共政策”是不够的——有关老的、过时的和无效的特别问题——过去成就的危险

在服务机构中，只有极少数取得效果的例外情况。但这些例外情况，却与绝大多数只能产生官僚程序的服务机构同样重要。这是因为：这些例外情况可以提出一些重要的经验教训。它们表明：在服务机构中，也是可以取得杰出绩效的，虽然绝不那么容易。同时，它们也表明了各种不同的服务机构能够做和必须做的事情。它们还表明存在着哪些限制条件和陷阱。此外，它们也表明：只有敢于做出冒风险的决策，只有提出他所在的机构的业务现在是什么、将来会是什么和应该是什么，服务机构的管理者才能做出不寻常的和有争议的事情。

贝尔电话公司

第一个例子，而且也许是最简单的例子是贝尔电话公司。电话系统是一种天然垄断。在一定的地区内，电话服务的供应商必须拥有一种排他性的权力。任何一个电话用户要求公共电话服务业提供的，是要能给所有其他电话用户打电话，而这就意味着垄断服务有着地区上的排他性。当整个国家或整个大陆事实上成为一个电话系统时，这种垄断就扩展到愈来愈大的地区。

一个人也许能够不用电话，虽然在当今的社会中将极为不便，但是，一

位职业人士、一位商人、一个事务所或一个企业，必须有电话。住宅中的电话也许可有可无，而业务上用的电话则是必不可少的。

如前所述，西奥多·韦尔在20世纪初期就认识到了这一点。同时，他还认识到：美国电话公司正像其他所有工业发达国家中的电话公司一样，很容易被政府接管。为了防止被接管，韦尔深入思考了电话公司是怎样的一家企业和应该是怎样的一家企业，并得出了那个有名的描述："我们的业务就是服务。"

有关电话公司业务的这个描述，使得韦尔能够制定出具体的目标，并用有关"业务是什么"和"应该是什么"的描述来制定衡量绩效和成果的标准。事实上，他所制定的顾客满足标准和服务满足标准，导致了全国不同地区的电话经理之间的竞争。这些标准成为对各个电话经理进行评价和支付报酬的标准。结果，美国电话公司虽然从性质上讲是垄断性的，但公司的管理者却集中精力于绩效和成果方面。

韦尔的解决方案维持了半个多世纪。直到发生严重通货膨胀的20世纪60年代以前，贝尔电话公司都在持续降低收费的同时不断改进其服务。

韦尔还做了一些在当时看来更加超出常规的事情（而且，即使目前看来，一般也会认为越出了常规）。他为贝尔电话公司识别出利益相关者。在当时，思维正常的工商界人士把管制机构——各州的公用事业委员会视做"敌人"。而韦尔却认为：公众实际上是电话公司的合法的利益相关者。所以，使这些管制机构发挥作用，是电话公司的工作。他努力思索它们的目标是什么和应该是什么。如果美国公众不是感到这些管制很好地执行了它们的任务，贝尔电话公司无疑早就被国有化了。同样，毫无疑问的是，如果不是由于韦尔以及他认识到管制机构是一个独特的利益相关者，美国的公共事业委员会也永远不会获得发挥作用的能力和理解其工作的能力。[⊖]

⊖ 什么是"管制委员会"，可能即使对于美国读者而言也需要略加解释，而这种机构在美国以外一般是不为人知的。管制机构最初建立于19世纪80年代，目的是为了对铁路和谷物转运站进行管制。管制机构的职能是使私营企业在"自然"垄断的情况下按照公众的利益行事和运转。在自然垄断情况下，竞争无法有效地发挥作用。这些机构一般有三种职能：在某个服务领域中维持尽可能可行的竞争，保护公众免受自然垄断企业通过控制价格和服务标准而进行的剥削，限制铁路、航空公司、电力公司或广播公司这些自然垄断企业的收益水平，使其仅仅获得与其资本成本相应的合理报酬。这样，"管制机构"试图在不受控制的私营垄断企业和同样不受控制的政府垄断企业之间找出第三条道路。在联邦和各个州都设有管制委员会，其成员或由政府指定（如全联邦的委员会）或由选举产生（如许多州的委员会就是这样产生的）。

美国大学

从1860年到第一次世界大战期间，现代美国大学的建立过程也表明了如何使服务机构取得杰出绩效。美国大学在这一时期的出现，主要是少数人努力的结果。这些人包括安德鲁·怀特（Andrew W. White，1868～1885年间担任康奈尔大学校长）、查尔斯·埃利奥特（Charles W. Eliot，1869～1909年间担任哈佛大学校长）、丹尼尔·科伊特·吉尔曼（Daniel Coit Gilman，1876～1901年间担任约翰·霍普金斯大学校长）、大卫·斯塔尔·乔丹（David Starr Jordan，1891～1913年间担任斯坦福大学校长）、威廉·雷尼·哈珀（William Rainey Harper，1892～1904年间担任芝加哥大学校长）和尼古拉斯·默里·巴特勒（Nicholas Murray Butler，1902～1945年间担任哥伦比亚大学校长）。

这些人全都有一种共同的认识：传统的学院——主要是18世纪训练传教士的神学院，已经完全过时、无效和缺乏建设性。这种旧式学院正趋于迅速消失。在美国，1860年在学院中就读的学生人数，比40年前人口很少时的学生人数还要少很多。这些创立新型大学的人，都有着一个共同的目标：创建一种新式的教育机构，一种真正的大学。他们全都认识到：欧洲的大学，特别是牛津大学、剑桥大学和德国的一些大学，虽然有许多值得学习的地方，但这些新创立的大学必须是具有美国特点的大学。

但是，除了上述这些共同信念以外，在大学应该是什么以及它的宗旨和使命是什么的问题上，他们的看法却极为不同。

哈佛大学的埃利奥特认为：大学的宗旨是培养出一批具有独特风格的领导群体。虽然哈佛大学本来是为"正派的波士顿人"而创办的，但埃利奥特却不想把它办成是这些波士顿人的地区性大学，而要办成一所全国性的大学。同时，哈佛大学又要在波士顿和新英格兰恢复道德精华的统治地位。其中，上述道德精华是如下特权阶层所持有的：清教徒传教士及其继承者，以及美利坚合众国早期的联邦主义领导人。哥伦比亚大学的巴特勒认为：大学的职能是把理性思考和分析系统地应用于现代社会中的一些基本问题——教育、经济、政府和外交。芝加哥大学的哈珀也基本抱有同样的见解，不过程度略差一些。约翰·霍普金斯大学的吉尔曼认为：大学是高级知识的产生

地。约翰·霍普金斯大学最初只限于高级研究，并不从事普通的大学教育。康奈尔大学的怀特则旨在培养出受过良好教育的公众，等等。

在这些人中，每一位都知道必须做些妥协，都知道必须满足许多利益相关者和公众，并从不同角度来看待大学（他们对大学的看法是明显不同的）。例如，埃利奥特和巴特勒都认为必须在原有的、老的基础上来创建他们的新型大学（其他人则认为可以从头做起），因而必须满足——或至少安慰原有的校友和教工。另外，他们全都充分意识到必须吸引和维持财政资助。

埃利奥特坚持“道德领导”并首创了毕业生就业办公室，为哈佛大学的毕业生在各处，特别是企业界谋求高薪职位。巴特勒则意识到哥伦比亚大学创办较迟，当时的百万富翁慈善家已经被它的竞争对手笼络过去（如洛克菲勒被芝加哥大学笼络过去）。于是，他在大学中首创了公共关系办公室，设计出一套同中产阶级联系并获得其资助的办法，这些办法绝大多数都成功地实现了。

在这些人中，每一个都强调他所界定的大学的宗旨和使命。然而，这些界定在这些首创人离去后并没有再持续下去。例如，即使在埃利奥特和巴特勒的有生之年，他们所创办的大学也已经不受他们控制，在目标和优先次序上都发生了变化。在 20 世纪里，所有这些大学以及其他许多大学，如加利福尼亚大学和其他一些主要的州立大学，都朝着一个共同的类型转变。

现在，这些大学都成了“多科大学”，彼此很难区别。但是，创建人留下的影响，还没有被完全消除。在罗斯福总统的新政时期，主要从哥伦比亚大学和芝加哥大学的教工中选拔顾问和决策者，这绝不是偶然的。这是因为：新政当然要把理性思考和分析应用于公共政策和公共问题。在 30 年以后肯尼迪总统当政时期，则以杰出人物的“风格”为基本信念，自然会转向在哈佛大学去选拔人才。

在 1860 年的时候，高等教育在美国基本上不存在，仅有的一些高等教育也不为公众所信任和支持。到 1900 年的时候，美国的大学已建立起一种领导地位，是一个主要的权力中心，是智力的、社会的和政治的权威所在。1860 年的时候，美国青年在高等学院中的比例低于任何其他主要国家。而到 1900 年的时候，美国的这一比例则已经高于其他主要国家，并打下了大规模高等教育的基础。在 1860 年的时候，美国在学术成就、研究和科学方

面依赖于欧洲。当时，在这种追赶过程中，有成就的美国人，如历史学家弗兰西斯·帕克曼（Francis Parkman）、哲学家爱默生（Emerson）或物理学家约瑟夫·亨利（Joseph Henry），都同大学没有什么联系。但到1900年的时候，美国在学术成就、研究和科学方面既有成就，又有自信心。而且在智力和科学上有特殊成就的人，如哲学界的威廉·詹姆斯（William James）、教育界的约翰·杜威（John Dewey）、历史学界的查尔斯·比尔德（Charles Beard）和弗雷德里克·特纳（Frederick J. Turner）以及物理学界的阿尔伯特·迈克尔逊（Albert Michelson），全都是大学中的教工。同时，在1900年的时候、无论有多少教授是从德国的研究院毕业的，也无论有多少人对牛津大学的风尚发出赞叹之声，美国大学都已经发展成为具有美国特色的美国机构。

最重要的是，美国大学取得这么高的效果和成就的基础在于：明确地致力于具体界定的宗旨和使命。

利连撒尔和田纳西流域管理局

田纳西流域管理局（美国中南部一个综合性的公共工程和公用事业机构）是另外一个不同的，但却同样有启发意义的例子。田纳西流域管理局建立于新政时期，目前已经不再是一个争论的对象。它只不过是另外一家大型电力公司，只不过是归政府所有而不是私人所有的机构。但在其早期阶段，40年以前，却并非这种情况。当时，它只是一个口号、一种战斗的呼声和一种象征。不论是它的朋友还是敌人，总有些人把它看成是美国电力能源国有化的序幕，另外一些人则认为可以借此回到杰斐逊（Jeffersonian）的平均地权论去。杰斐逊的平均地权论以廉价动力、政府仁政和免费肥料为基础。还有些人则主要对防洪和灌溉感兴趣。田纳西流域管理局的第一任局长阿瑟·摩根（Arthur Morgan）是一位杰出的工程师和经济学家。由于有着各种互相冲突的期望，他的工作十分艰难。由于未能深入思考田纳西流域管理局应该是怎样的一个机构以及如何平衡各种不同的目标，他最终一事无成。最后，罗斯福总统不得不让戴维·利连撒尔来替代他。利连撒尔是一位当时几乎不为人所知的年轻律师，对管理工作只有很少的经验。

利连撒尔面临着这样一种需要，即为田纳西流域管理局的业务做出界定。后来，他得出结论：首要任务是建立一个真正高效的电厂并向缺电地区供应大量的廉价电力。同时，他还做出决定：这个首要目标应占据优先地位，其他目标都要从属于这个目标。现在，田纳西流域管理局还实现了许多其他的目标：防洪、灌溉渠道、生产肥料，甚至包括社区的均衡发展。但是，正是由于利连撒尔坚持要明确界定田纳西流域管理局的业务并确定其优先顺序，才使它今天得到了大家的认可。而且，就连40年前的死敌也给予认可。

明治时期日本的经验教训

服务机构取得杰出绩效的最重要例子，可能就是日本于19世纪后半叶——在1868年所谓的明治维新以后所实现的发展。在30年以后，日本从一个极度贫穷的、深受阶级和等级束缚的、主要的农业国家发展成为一个现代国家、一个能够打败俄国的军事强国、世界贸易中的一股重要力量。而且，它成为事实上消灭了文盲的第一个国家。

带头实行明治维新的政治家、爱国者和工商界领袖，只不过是少数杰出人物，而且在领导群体中也只占极少数。工作主要由普通的、有能力的、吃苦耐劳的人来做。他们取得成功的原因，是明治时期的这一代人决心要深入思考他们要达到的目标、确定优先顺序并集中精力实现优先目标。

明治维新的宗旨，是在由西方帝国主义占统治地位的世界中保持日本的独立和日本的文化及传统。这些目标被概括为一句口号——富国强兵。为了实现这一目标，就要普及教育并统一全国的行政和司法。在明治时代，人们集中力量要做的重点是五项目标：经济增长、现代化的陆军和海军、扫除文盲、统一地方行政和强有力的专职司法。

人们可以对所确定的这些重点表示不同意见——有许多日本和外国批评家就表示过不一致的意见。例如，在改善农民生活或在强化工业化的变革中努力缓和贫困方面，就做得很少，也很少考虑使具有较高文化的、新的日本中产阶级能实行自治。在明治时期，人们也意识到了这些缺陷，但是他们有意识地决定必须有重点，深入思考什么是重点，然后再把有才能的、勤劳而爱国的人民的力量集中在这些重点上。

还存在一些其他例子。例如，在德国，在被拿破仑打败的黑暗时期里，威廉·冯·洪堡（Wilhelm von Humboldt）创建了柏林大学，可以表明大学所取得的效果。另外一个例子是以前讲过的、在第二次世界大战以后建立的新英格兰的一些“红砖”大学，这主要是杰出的经济学家——莱昂内尔·罗宾斯（Lionel Robbins）深入思考了目标和重点的结果。供贫苦儿童学习的纽约市少数民族地区的一些学校，也在前面有所提及，它们也是这方面的一个例子。在教育方面，另外一个例子是丹麦主教尼古拉·格伦特维（Nikolaj Grundtvig）在几乎 150 年以前就想出的国民高等学校（Folk High School），它不仅成为斯堪的那维亚各国向典型的民主制前进的基础，而且成为现在所有继续教育的基础。我还可以从其他领域，如保健部门或研究单位，列举出一些服务机构取得效果的例子。

在这些有效的公共服务机构中，每一个都可以说是各具特点。每一个肯定都是完全不同的。但是，这些例子表明：服务机构是可以通过管理取得杰出绩效的。

市场方法和“社会主义竞争”

首先，我们所列举的这些例子表明：既不能用传统方法，也不能用流行方法来完成使服务机构取得绩效这一任务。“让市场来完成工作”的方法和“为维护公众利益而驱逐金融家”的方法，都不能使基于预算的服务机构很好地运转。

市场方法普遍被认为是“资本主义”的，但这是一种误解，市场方法同样也可以是“社会主义”的。所有权是否在资本家手中，并不是主要方面。重要的是管理自主权和管理责任，重要的是是否为了取得成果而分配资源和是否按照所取得的成果进行资源分配。

美国经济的所有权是私有的，因而美国是资本主义经济。这一流行看法是一种误解。在美国大型企业中，决定性的所有权在人民手中（即在中产阶级和工人受托人）共同基金和养老基金的手中。美国的大型企业并没有国有化，但已在很大程度上“社会主义化”了。对其阶级定义来说，美国经济至多只是一种混合经济，并可能稳健地向公众拥有生产资料的社会主义经济接近。但是，美国经济基本上是在企业地区自治的基础上来经营管理的，并

且按照所取得的成果来分配资源。美国经济仍旧是市场经济。

以所有权作为决定因素的传统方法，对日本甚至更不适用。如果说在日本有人拥有大型企业的话，那可能就是这些大型企业的员工，特别是其管理人员。这是因为：这些员工拥有终身工作的权利，不能被开除；他们虽然没有法定的所有权，却是法律上叫做“受益所有者”的那种人。然而，很明显，日本并不是一个社会主义国家。

在最近50年里，对市场经济进行过最深入探讨的，并不是自由企业国家或自由企业阵营，而是所谓的社会主义竞争的讨论。其中，社会主义竞争指的是在生产资料不是由私人资本家拥有的经济中的竞争。

这种讨论可以追溯到第一次世界大战刚刚结束的年代。当时，德国社会民主党刚刚掌权，想把德国的企业国有化。他们建立了强有力的“社会化委员会”，并由它来制定从资本主义经济过渡到社会主义经济的方案。社会化委员会中的经济学家，是坚定的社会主义者，但他们对第一次世界大战期间德国计划经济的无效率、无效果和浪费有亲身的体会。然而，他们所制定的，并不是社会主义经济的蓝图，而是只能被叫做“资本主义宣言”的东西㊀。

德国的社会化委员会的确主张“政府在指导经济发展方向方面起着很重要的作用”，但对于经济本身，它建议实行一种基本上是寡头垄断市场经济。在这种市场经济中，私人拥有和经营的大型公司，可以在每个主要市场中互相竞争。㊁

当然，这完全不能为正统的马克思主义者所接受，但其逻辑却是无懈可击的。德国的例子已经表明：政府垄断不可能产生和构建起强大的经济。

几年以后所制定的苏俄计划方法，是用来对德国社会化委员会的这种主张做出答复和进行斗争的。但是，对之做出答复的另一个更为精妙、更为重要的方案，是由波兰的奥斯卡·兰格（Oscar Lange）提出的（兰格在芝加哥大学教书多年，在第二次世界大战以后回到他的祖国并在那里去世）。兰格

㊀ 令人瞩目的是，第二次世界大战对美国经济学家产生了同样的影响。在加入第二次世界大战期间，经济控制机构的绝大多数经济学家在刚开始时都倾向于计划和控制。毕竟，他们以前的经历和背景是在大萧条时期得来的。但是，当他们从第二次世界大战的经济控制机构中出来时，绝大多数都成了经济控制论的坚决反对者，并成为市场经济的信徒，认为市场经济至少害处较少。

㊁ 与第二次世界大战以后德国的阿登纳所采用的“社会市场经济”和目前日本实际上实行的“自由经济”相比，这种蓝图与它们有着惊人的相似之处。

把他提出的方案叫做“社会主义竞争”。兰格的模式是使生产资料公有化，从而消灭了资本家。但这也使各个企业在自己的管理当局的领导下实行自治，在市场经济中互相竞争，并按照经营成果来取得收入。换句话说，兰格所要求的是所有权的社会化，而资源的分配则必须按照绩效和成果来进行，即在市场考验的基础上进行分配。这样，才能使资源的分配趋于合理并取得杰出绩效。

兰格的方案存在一个基本缺陷，那就是完全没有资本市场，即面向未来分配资源。但是，兰格方案却的确能使企业承担起责任，并集中精力于取得卓越的成果。兰格的社会主义竞争方案，已经成为苏联集团所有自由化方案的基础，如捷克于 1967 年和 1968 年的经济改革。这一改革后来流产了，并导致了俄国的军事行动。[⊖]

像所有的经济学家一样，兰格坚持认为，必须把取得经济绩效置于权力之先，而某些极权国家的统治者则始终把权力置于取得经济绩效之先。

在 20 世纪 60 年代后期，兰格的思想在南斯拉夫付诸实现。在那里，大型企业虽然名义上由政府所有，但实际上却实行自治管理，并且必须在有大量竞争的市场上来证明自己的绩效。在南斯拉夫，企业不再按照国家计划来直接拨款，而必须在投资的预期报酬，即盈利基础上为了获得资本而竞争。

换句话说，有关市场和牟取利润的私有权的讨论，是无关重要的。应该讨论的，是两种制度的对比——企业按照成果和绩效获得收入的制度（绩效能力）与企业由预算拨款获得资金的制度的对比。在这一点上，实质上已经不再存在争论。无论哪里，只要市场考验是真正可行的，就一定能够产生杰出绩效和成果，这并不是由于自由企业或自治经理更有“美德”，而是由于按照绩效和成果来获得收入，往往能够指引人们为取得绩效和成果而努力。

市场的限制性

但同样清楚的是，并不是所有的机构都能应用市场方法。

服务机构是一个多样而复杂的领域。它包括天然垄断企业，如电话业

⊖ 关于这一点，请参见奥塔·锡克（Ota Sik）的《捷克斯洛伐克：官僚主义经济》（*Czechoslovakia: The Bureaucratic Economy*, International Arts and Sciences Press, 1972）。锡克在被俄国人放逐以前，就是捷克经济改革的设计师。

务、邮政业务和某一地区的电力供应等。显然，这些都是经济机构。同时，服务机构还包括司法机构和防务机构。显然这些不是而且不应该是经济机构。在所有这些机构中，共同之处在于而且仅在于：由于这种或那种理由，在市场竞争考验的条件下，无法对其进行组织。[㊀]

公共政策的限制性

无论是在资本主义社会中，还是在社会主义社会中，传统看法都认为：在市场无法提供绩效考验的地方，就由“公共政策”来提供指导和进行控制。但是，正如我们在有关预算基础的影响的讨论中所表明的：这并不是一种恰当的解决办法。的确，服务机构，包括企业中的服务机构，必须由政策加以控制。但是，除了预算所引起的方案、承诺、好意和勤勉以外，只要可能，就还需要有一种制度和结构来指导服务机构，帮助其取得杰出绩效。正如我们的例子所表明的：服务机构也需要有一套办法，以便有计划地检查它们的政策是否过时，并有计划地废弃过时的政策。在我们所引述的每个例子中，都只是在某一段时期，而不是永久地取得效果。

韦尔的解决方案在半个世纪内持续有效，但如前所述，这绝不意味着今后继续有效。美国大学的发展，已经突破了其创建者在一个世纪以前所建立的结构。它们现在需要重新深入思考自己的使命和职能、目标与治理、优先次序和用以衡量绩效及成果的标准。田纳西流域管理局取得了那么好的绩效，以至于已经使自己变得无关紧要了。在40年以前，它所首创的一些事情，目前已经普及了。现在，已经没有人期望通过电气化来获救了。

日本最终成为明治维新所取得的成就的俘虏。在明治时期，相关人员非常清楚自己是选择了某些事情优先完成，同时推迟或忽略了其他一些重要领域，然而，他们的继任者拒绝重新考虑任何其他重点。结果，作为当时用来达到日本独立这一目的的手段的军事力量，成了目的本身，并最终给日本带来了巨大灾难，几乎完全毁灭了明治时期的伟大成就。

㊀ 这一点对于邮政业务来讲，可能就不一定正确了。在美国，至少有一家独立的邮政公司试图同政府的垄断邮政事业相竞争。如果这一点真的实现了，那么它对邮政服务方面的绩效恢复所起的作用，比把垄断邮政事业建成为一个类似于企业的独立“公共公司”要大得多。

为取得绩效而管理服务机构

在服务机构中取得效果的原则——如何应用这些原则——三种不同类型的服务机构及其具体需求——对目标和活动进行审查以便有组织地废弃——为取得绩效而管理服务机构

不同类型的服务机构，要求不同的结构。但是，所有服务机构都需要采用在第 13 章中所列举的服务机构的领导者曾经用过的原则。

1. 必须界定“我们的业务是什么以及应该是什么”。必须发掘各种不同的界定并深入进行思考，甚至（像那些新兴的美国大学的校长那样）需要对有关“我们的业务是什么以及应该是什么”的界定进行权衡。其中，有些界定可能是不同的，甚至存在互相冲突。

2. 必须从有关职能和使命的界定中得出一些明确的目的和目标。

3. 然后，必须深入思考什么是他们应该集中力量完成的重点，以便选定目标、制定衡量绩效和成就的标准（即确定可以接受的最低成果）、确定完工期限。同时，他们还必须开始为取得成果而努力工作，确定对所产生的结果承担责任的人员。

4. 必须确定衡量绩效的标准——美国电话电报公司的顾客满意标准、明治时期用来衡量其进步的识字人数。

5. 必须用这些标准对他们的努力进行衡量并获得反馈，即在他们的系统中建立起对成果的自我控制。

6. 最后，必须对目标和成果进行审核，以便识别出已对宗旨的实现失

去作用或无法实现的目标。他们必须识别出无法令人满意的绩效水平，识别出过时或缺乏效率的活动。而且，他们必须有一套机制来摆脱那些过时的、没有效率的活动，而不是把金钱和精力浪费在后果不能令人满意的地方。

最后一点要求，也许是最重要的。由于缺乏市场考验，服务机构通常不会迫使自己一定要抛弃过时的东西——否则就会破产，从而与工商企业勇于抛弃过时的东西形成了对照。在公共服务机构和企业的服务机构中，对绩效低下的活动进行评价并抛弃它们，可能是最痛苦，但也是最值得赞扬的一种创新。

对于以前的成功而言，按照期望来检验目标及其适当性、检验重点（尤其是检验成果），也许是最必须的。

正如我们列举的例子所表明的：没有一项成功是"永恒的"。但是，放弃过去的成功，往往比对过去的失败重新进行评价要困难得多。成功使人骄傲，造成情绪上的依恋，产生思想上和行动上的习惯，尤其是盲目的自信。一项已经不再有用的成功，最终造成的损害往往比失败造成的损害还要大。

特别地，在一家服务机构中，如果不采取措施深入思考其使命、目标和重点，并在其政策、重点和行动中建立起对成果和绩效的自我控制，那么过去的成功，即使不成为"圣经"，也会成为"政策"、"美德"和"信念"。目前，美国已经"福利成灾"，这主要是由于新政时期的福利计划在20世纪30年代取得了如此巨大的成功，以至于我们无法放弃它们，反而错误地应用在50年代和60年代完全不同的问题上——城市中的黑人移民。

现在应该清楚了，要使服务机构取得绩效，并不一定要有"伟人"，而是要有一套制度。这套制度的基本要点，同工商企业中取得绩效的基本要点并没有太大的差异，但其应用却大不相同。服务机构不是工商企业，对于二者而言，绩效的含义也存在很大差别。

这种基本要点的应用，在不同的服务机构中也应该有很大差异。我们在前面所列举的那些例子表明：服务机构，即不是凭借绩效和成果，而是凭借努力和计划而取得收入的机构，至少包括三种不同的类型。

三种不同类型的服务机构

1. 第一种类型是天然垄断型。这种服务机构的确提供货物和服务，或

至少应该是提供货物和服务的。但是，由于它们具有垄断性，所以无法按其绩效和成果来获得收入。

经济学家把在一定领域中拥有排他性权力的那些企业叫做“天然垄断型企业”，如电话服务业或电力事业。其实，一个企业中的研究实验室，也是企业中的天然垄断部门。

2. 服务机构的第二种类型是必须通过预算拨款获得收入的机构。这类服务机构虽然有着共同的特点，但其各自的宗旨以及达到这个宗旨的特殊方式却未必相同；而且这类服务机构的重点，也可能极为不同——事实上，常常应该是存在重大差异的。

美国的大学就是一个例子。我们在前面所列举的那六位大学校长关心的都是高等教育。在他们当中，每个人都必须在古老、衰败、派系分立的学院废墟上创建新的大学。但是，他们对大学使命和职能有着不同看法。同时，他们对“我们的业务是什么或应该是什么”这些问题也存在着不同看法，他们从中确定出不同的重点，然后安排不同的优先次序来组建各自的大学。他们建立的虽然都是大学并有着相同的结构：有校董会、学校管理当局、教师员工和学生，有类似的课程和同样的学位，但是他们有意识地建立起互相竞争的教育机构。

3. 最后还有一类服务机构。在这类机构中，手段与目的同等重要。因此，保持统一性是其本质的特点。属于这一类的，有司法机构和防务机构，以及传统政治哲学称之为“政策领域”的绝大多数领域。

各类服务机构的具体需求

在这些服务机构中，每一类有些什么样的需求呢？

天然垄断型机构在组织结构方面的需求最小。虽然并非直接按照成果获得收入，但这类机构与那些按照成果获得收入的企业最为接近。换句话说，它所需要的，就是按照任何一个企业应该做的那样去做，但要做得更为系统化。

另外，这也正有力地表明：应该使天然垄断型机构处于公共管制之下，而不是公有。正如经济学家和政治学家早已知道的，如果一家天然垄断型机构不在管制之中，那么除了无法取得效率和效果以外，还将会剥削大众。一

家天然垄断型机构如果由政府所有，可能不会存在剥削，但是顾客却无法纠正其缺乏效率、服务不良、高收费和不关心顾客需要的普遍倾向。比较而言，一家在公共管制下独立经营的天然垄断型机构，往往比没有管制的私营垄断机构和政府经营的垄断机构都更能适应顾客的需要，并对顾客的不满做出反应。受管制而独立经营的天然垄断型机构的收费，乃至其收入与利润，往往取决于公众的意见。而公众可以向管制机构这种政治机构提出自己的意见，并通过它们把自己的意见表述出来。

法国的电话用户十分清楚地知道：自己所得到的电话业务服务是发达国家中最差的。但是，由于法国的电话业是政府拥有的垄断事业，顾客对之没有任何权力，只能抱怨一下。在20世纪60年代后期，美国电话系统的服务质量在某些地区，特别是纽约市有所下降，顾客的等待时间或修理时间都延长了（这主要是由于电话公司的计划忽视了人口统计学的结果）。对此，顾客当然可以，而且能够做出有效反应。美国的电话用户立即对电话公司提高收费的要求表示反对——很难想象出其他对垄断型机构进行管制的更有效方法。

但是，在邮政业务方面，美国的顾客却同法国人一样无能为力。40年来，美国的邮政收费一直在急剧上升，而其服务质量的下降速度甚至还要快得多。由于邮政是政府所有的，我们无法予以纠正。

此外，政府通过管制机构公正地同私营企业打交道，可以提供一种手段，以便把系统的工作绩效纳入到受管制的垄断企业的结构中去，正如西奥多·韦尔在60年以前为美国电话电报公司所做的那样。美国联邦通信委员会对贝尔电话公司长途通信业务的研究报告和联邦动力委员会对美国大西洋沿岸中部各州电力供应的研究报告中，都向各种公司提出了实行这种自我约束的要求。

至于企业内部的研究实验室这类垄断部门，企业的高层管理可以，而且应该要求它们深入思考其目标、确定计划和重点、衡量成绩并抛弃缺乏效率的东西。这是使研究实验室具有效率，对公司的需要、机会和责任做出反应的唯一途径。

管理当局还应该要求研究实验室制定出贡献目标，并据以对其成果进行评价。这不一定是定量化的，事实上，也常常不能定量化。但是，目标必须具体、检查必须严格。

有一位最有效的研究部门经理，他本人是世界知名的科学家，经常向其下属提出这样的问题："在最近三年或五年内，你们这个研究实验室对公司的愿景、知识和成果做出了一些什么贡献?"然后，他又问道："你们期望在未来五年内对公司的愿景、知识和成果做出什么贡献?"后来，他指出，在最初提出这些问题时，从来都得不到答复。他所得到的，只是一些有关研究工作的"无形性"和"将来会有成果"之类的话。但在提出这些问题几年以后，他开始得到答复。又过了几年，他甚至可以得到研究成果了。

服务部门的"社会主义竞争"

第二类服务机构是学校、大学和医院这类机构。同时，企业组织中的绝大多数参谋服务部门也属于这一类。它们需要的，是兰格所说的"社会主义竞争"。

这种服务机构的"顾客"不是真正的顾客，而只是"纳贡者"。不论他是否需要这种服务机构，他都必须以税金、强制保险费或分摊间接费用等形式为之付费。这些机构的产品，不是用来满足欲望的，而是一种必需品。学校和医院提供的，是每个人应该有，而且必须有的东西。类似地，存在于企业内部的、典型的参谋服务部门所提供的，也是企业内每个人应该有，而且必须有的东西。因为这些产品或者有益于"顾客"，或者有益于社会。

借用逻辑学家的术语来说，这类服务机构是规范性的，其目标在于使"顾客"成为某种样子、做某种事情、按照某种方式采取行动、知道和相信某些事情。在如上所述的第二类服务机构，绝大多数还提供某种公共产品，而且这种公共产品必须以集体为基础才能提供。否则，即使以非常高昂的成本，也无法提供。由于这类服务机构是规范性的，同时又由于它们提供某种公共利益，所以它们只能由税金、间接费用分摊或其他强制收费的形式来获得资金支持。

第二类服务机构是发达社会中典型的服务机构，也是它的标志性机构。垄断型机构和政府机构——即第一类和第三类服务机构——则在欠发达社会中占统治地位。但是，第二类服务机构在经济发展和社会发展过程中却起着核心作用，其绩效对现代发达社会是极为重要的。而且，在发达社会或发达企业中，正是这种服务机构，与公民或企业管理人员的日常生活有着最密切

的联系。

我们经常听到“每个儿童都有受教育的权力”这一说法。可是，年轻人却抱怨他们被强制着去学校——他们的说法比传统的说法更接近于真实情况。我们在谈论“每个公民都有接受像样的医疗保健的权力”。在美国，这在某种程度上还是一种没有实现的诺言。但是，我们已经在实施强制性医疗保健了。例如在许多公司里，管理人员必须每年做一次健康检查否则他们就不能享受假期，或者在假期中就没有薪水。如果可以在相当短的时间内把重点转向广大群众的预防医疗，那么我们不久就会要求每个人利用医疗保健设施。换句话说，使医疗保健成为强制性的。

在很多企业中都规定：对参谋服务部门的利用是强制性的。例如，在分权化公司中，各事业部的市场营销经理得到通知，要求他们去参加总部营销部门举办的市场营销研讨班，但并没有事先询问他们是否会参加。

这类服务机构的目标（总的使命）必须是普遍性的，而且应该有一个绩效和成果的最低标准。但是，出于绩效方面的考虑，即使是由政府来监督和管制，最好还在这些机构中实施管理自治，而不是由政府来经营。对于公众所有的机构，更是如此。[⊖]同时，在实现基本使命的各种不同途径中，在各种不同的重点和方法中，最好存在着广泛的顾客选择。为了使这些机构达到既定的绩效标准，应该有足够的竞争。

在美国，目前在谈论关于中小学的“证书制度”。在实施这种证书制度时，政府将给学生所选择的任何一所合格学校一笔费用，这笔费用相当于公立学校对一个孩子进行教育的成本。在这种制度下，不论学校有多大的自由活动范围，都有一点是肯定的：如果学校不能教会学生基本的读、写、算的技能，就不会被认为是“合格”学校。至于采用什么方法，则需要由学校自己决定——在这方面留有进行试验的余地，从传统的严格教学法到英国“开放式学校”的行为科学教学法或“自由形式”教育法。但是，基本的目标和最低的标准，应该予以坚持。类似地，诸如在黑人地区教授开展城市游击战的学校，不大可能也不应该长期保留在批准的名单之中。至于学龄儿童

⊖ 在较早的一本著作《不连续的时代》中，由于没有一个更好的用语，我把这种现象叫做“再私有化”。但这导致了广泛的误解，认为我的意思是恢复私人所有权，但我心中所想的完全不是这个意思（虽然我也不排斥这一点）。重要的是机构的自治权、有待于经受绩效考验和某种形式的竞争。其中，这里所说的某种形式的竞争，在许多情况下是“社会主义竞争”。

是否要去上学，那是没有选择余地的——不论他或他的家长是否愿意，他都必须去上学。

在医疗保健方面，我们也可以实施一种每人有权享受预付医疗保健的制度，其费用由员工医疗保险或政府为老人和穷人支付。但我们可能会鼓励实施各种各样的不同计划，鼓励具有不同计划和不同重点的各种医疗保健机构之间相互竞争。这也是最古老的国家医疗保健计划，即德国的医疗保健计划所采用的一种方法。

以下是在一家大型企业的参谋服务部门中运用这种方法的一个例子。有一家主要制造和销售本公司品牌消费品的大型多国公司，它把公司的业务界定为“市场营销”。既然其业务界定为“市场营销”，人们可能会以为该公司一定有一个庞大的市场营销参谋服务部门。但是，这个部门却很小。在高层管理中，有一位市场营销副总经理，事实上，他是公司中的第二号人物。但是，市场营销部门并不是向他报告工作，而是向市场营销部门的主任报告工作。市场营销参谋服务部门的预算很少，用以支付培训市场营销参谋服务人员、市场营销领域中的研究工作和图书资料等费用，但不包括公司的市场营销业务。该公司在世界上三十多个国家有45~50个分权自治的业务单位，它们各自对自己的市场营销绩效和成果负责。对于地区总经理而言，他可以利用总公司的市场营销参谋服务部门来帮助实现既定的市场营销绩效，但这并非强制性地非用不可，他有权选用公司以外的咨询人员，也可以不用任何参谋人员而自己担任市场营销咨询人员。只有在使用总公司的市场营销参谋服务部门时，他才需要为此支付费用。但是，市场营销参谋服务部门需要对每个业务单位的市场营销标准和绩效进行审计。据最新消息：在该公司中，使用总公司市场营销参谋服务部门的事业部经理和地区经理有18人或20人，使用外部咨询人员的有11人或12人，既不使用内部，也不使用外部咨询人员的有12人。这些经理的市场营销绩效，同他们采用咨询人员的方法没有任何关系。在使用公司市场营销参谋服务部门的、使用外部咨询人员的和不使用任何咨询人员的事业部中，都有市场营销绩效最好的，也都有市场营销绩效最差的。不过，即使该公司中市场营销绩效最差的事业部，其市场营销标准也很高，成果也很大。而该公司的市场营销参谋部门，无论从效果与绩效，还是从工作精神和热忱方面来讲，都是我所知道的最好的内部服务机构之一。

治理机构

第三类服务机构主要从事传统的政府活动——司法机构、防务机构以及同制定政策有关的所有活动。这些机构并不提供经济学意义上的公共商品，而是进行治理。

这种机构不可能实行管理自治，而且即使存在竞争的话，也不是最理想的。这类机构必须直接由政府控制和管理，但其活动仍需要有目标、重点和对成果的衡量。

因此，这种机构需要有一种有组织的独立审计，以便对其承诺、基础假设和绩效进行检查。在这类机构中，无法建立起成果反馈机制，所以只能对其进行分析和审计。

在19世纪的时候，已经在政府中设立了“审计长公署”（auditor-general）。这种机构还可以追溯到法国路易十四时期，即17世纪后期。在1760年左右，普鲁士的弗雷德里克大帝已经建立起与现在的形式大致相同的监察机构。目前，各国政府也已经普遍建立起一种独立于行政和立法部门之外的机构来审核费用开支，揭发营私舞弊、不法行为和重大失职等。

既然这类服务机构已经起着如此核心的作用，如此重要和费用如此高昂，我们有必要设立“监察总局”以便对其目标和绩效进行审计。我们必须迫使自己考察政府所提出的政策、法律、计划以及企业内部参谋服务机构的政策、计划和活动，并提出以下问题：“这些目标符合实际吗？它们是可以实现的吗？或者只是空话？这些目标与想要满足的需要有恰当的联系吗？确定了正确的指标吗？对优先次序是否已经深入思考？成果与诺言和期望有联系吗？”

美国政府可能已经开始认识到这种需要。这在一定程度上可以解释为什么最近把预算局（Bureau of the Budget）改为管理和预算办公室（Office of Management and Budget）。但是，这个新机构仍归总统领导，并坐落在总统的行政办公室。为了取得预期成果，它必须是独立的，必须拥有审核法案，即监察立法的权力和责任，这就如同目前它对已采用的方案进行监察一样。管理和预算办公室迄今还主要处于承诺阶段，但人们至少已经认识到：为了使联邦政府的服务取得理想绩效，就必须要对其目标和绩效进行有组织的审

查，就必须有组织地废弃过去。

我们还必须进一步把下述观点作为基本前提，即把每个政府机构和每项立法法案都看成不是永恒的。任何一项新的活动、新的机构和新的方案，都只应该存在于某个有限的时期内，即结果表明这些目标和所用手段具有合理性的那一段时期。政府以外的其他服务机构——包括那些虽然是公众机构，但却应该实行自治的机构（如学校或医院）——也必须这样。社会公众对服务机构的不良成绩和成果已经极度不满，以至于已经不能再容忍传统制度了。

我们所面临的许多最严重的问题，就是由于未能废弃已无法取得绩效的方案造成的。例如，美国和欧洲共同市场农业计划的失败、威胁要毁灭我们城市的“福利成灾”和国际开发计划的失败，都是由上述原因造成的。其中，这里所说的国际开发计划，威胁着要引起全球种族战争——贫穷的非白种人反对富裕的白种人的战争。

未能在成果中获得反馈，可能会在未来危及环境以及我们挽救环境的努力。因此，我们十分需要成果。但我们迄今既没有认真思考追求的是什么，又没有确定优先次序，也没有在方向、重点、挽救环境的努力方面积极地组织成果反馈。可以预料，这只能意味着没有成果，然后才很快地醒悟过来。

服务机构所需要的，并不是更加企业化，而是尽可能地接受绩效的考验。虽然不是更加企业化，但它们需要更加医院化、大学化和政府化等等。换句话说，它们必须深入思考自己的具体职能、宗旨和使命。

服务机构所需要的，并不是更好的人员，而是需要系统地进行管理，并使自己与自己所在机构有目的地集中精力，谋求卓越绩效和成果的人员。它们的确需要效率，即成本控制，但它们最需要的是效果，即集中精力谋求正确的成果。

现在，很少有服务机构苦于管理人员过少，而绝大多数是苦于过度管理，忍受着过多的程序、组织图和管理技术。现在，需要学习的，是为了取得杰出绩效而对服务机构进行管理。这可能是 20 世纪中最重大的一项管理任务。



富有效率的工作与有成就的工人

使工作富有效率和使工人有所成就，是管理任务的第二个重要方面，但我们对此却知之甚少。有关民间传说和老妇人的故事不少，但经过检验的可靠知识却十分缺乏。我们的确知道：自从200年前的工业革命开始，工作和工人正在发生着前所未有的巨大变化。我们也的确知道：至少发达国家是需要一系列全新方法的——有关对工作和生产进行分析、协同和控制的新方法，有关工作结构、工作关系和经济报酬结构与权力关系的新方法，以及有关使员工勇于承担责任的新方法等。此外，我们也的确知道，我们必须促使人事管理发生变革，从以前的成本中心和人事管理问题转变为现在和未来的人员领导。

新的现实

工作及其矛盾情绪——“工作”和“从事工作”——快速变化中的工作和工人——雇员的社会——向知识工作者的转变——体力工作者的危机——“戴安全帽的体力工作者”和“自由主义者”——工会的危机——知识工作者的管理：新的挑战——什么是知识工作的生产率？——什么是成就？——劳动力的分类——“单一的人事政策”的谬误——“新的一代”

在语言中，没有什么词像“工作”一词那么充满“矛盾情绪”和感情色彩。当人们说到“工作和休息”时，“休息”显然是“好的”。但是，“退休”是否比“工作”更好，那就大可怀疑了。工作比“懒惰”好，这是无可置疑的。“失去工作”绝不是“好事”，实际上是一大灾难。

当人们说到“工作和玩儿”时，“玩儿”带有吸引人的意义。但是，如果以动外科手术作为玩儿，却绝不是一件好事。工作可能是有高度成就的，如我们所讲到的“一位艺术家的毕生之作”。但工作也可能是极为劳累、繁重和枯燥乏味的。

所以，语言本身就清楚地显示出工作的复杂性，它根植于人的生活、人的感情，存在于社会和社区中的自我以及与自己的关系之中。

工作既可用做名词，又可用做动词。“工作”和“从事工作”是相互密切关联的。如果没有人从事工作，工作就不会完成。但是，如果没有工作，也就无须从事工作了。

但工作和从事工作又是极为不同的。工作是不具人格的，是客观的，它是一种“事物”。而且，并非所有工作都可以进行测度与衡量。但是，即使是最无形的工作，也独立于工人之外而存在着。

工作和玩儿有些什么区别，是一个老问题，从来没有人给出令人满意的答案。有时，活动本身是相同的，而且各种细节都相同。然而，从心理和社会的角度看，二者的确是不同的。真正的区别可能在于工作不同于玩儿，是不具人格的，是客观的。工作有一个存在于工人之外的成果。玩儿的目的，就存在于玩儿的人本身之中；而工作的目的，则存在于最终产品的使用者当中。当最终产品不是由玩儿的人决定，而是由其他人决定时，我们就不称之为"玩儿"，而称之为"工作"。我们说下棋的人在玩儿——但是如果有人在研究棋术问题，我们就说他是在工作。

即使是艺术家的作品，也是不具人格的，并且是一种"事物"。一件艺术作品的确必须表现出艺术家的个性，才具有艺术上的价值。否则，它就是缺乏独创性的、是学院式的、是没有感人力量的。但是，即使最主观的画家，当他看着自己刚刚完成的一幅画时，也不会问"这是我吗"，而是问"这画好吗"。而且，正如经常有人指出的，没有一个欣赏音乐的人能够猜想到：贝多芬在创作他最欢乐和最愉快的交响乐，即第七交响乐时所经历的困苦和失望。事实上，了解了贝多芬创作这一交响乐时的条件，也无助于音乐欣赏者增加自己的享受、自己对音乐的评价以及音乐的感召力。

但是，工作是由人、由工人来完成的。它是一种独特的人类活动。所以，"从事工作"包括生理的和心理的、社会的和社区的、个性的、经济的和权力的多方面因素。正如人际关系的一句老话所讲的："你所雇佣的，不是一个人的手，而是整个人。"

所以，"工作"和"从事工作"遵循着不同的规则。工作属于客观事物领域，有着自己的、不具人格性的逻辑。而从事工作则属于人的领域，有着动态的性质。但管理人员必须始终对"工作"和"从事工作"两者都进行管理，必须使工作富有效率并使从事工作的人——工人或员工有所成就，必须把工作和工人很好地整合起来。

目前，工作和工人都处于急剧的变革时期。在20世纪剩下的一段时期里（也许还有下一世纪的绝大部分时期）工作和工人的变革，将是200多年以前工业革命开始以来最急剧的变革。

目前，绝大多数工作人口，是作为雇员在工作的。在发达国家中，肯定是这样。他们是在为某些组织，而不是在为自己工作。他们在自己的家庭之外并远离家庭而工作。社会已经成为一个雇员的社会。仅在一个世纪以前，

绝大多数人口（当然，特别是农民）或者是为自己工作、或者是在非常小的团体中工作。工作仍然是围绕家庭进行的。

与此同时，劳动力的重心，正从体力工作者转变为知识工作者。在所有发达国家中，占据越来越大比例的劳动力，不论是熟练劳动力，还是非熟练劳动力、都不是用他们的手来工作，而是用他们的思想、概念和理论来工作。他们是“知识分子”。他们的产出，不是物质产品，而是知识和思想。另外，仅在半个世纪以前，知识工作主要是由独立工作或在很小团体中工作的自由职业者来做的，绝大部分劳动力都是体力劳动者。

知识工作未必一定要有很高的技术或很高的学校教育。例如，档案管理就不要求具有很高的智力和高深的学校教育。但是，档案管理所使用的工具，却不是槌子和镰刀，而是字母，那是高度抽象的，并且是一种象征，而不是一件事物。人们不能通过经验，而只能通过正规教育才能学到字母。

体力工作者的危机

首先，这些变化意味着体力工作者及其特殊组织——工会的危机。

工业中的体力工作者，200 年来一直在为争取工业社会中的经济安全、社会地位和权力而斗争。在最近 50 年里，从第一次世界大战结束以后，他们所取得的进展是令人瞩目的。在绝大多数发达国家中，过去只是处于维持最低生活边缘的“无产阶级”——体力工作者，已获得了充分的经济安全，其收入比过去的富裕中产阶级还要高，而且政治权力也愈来愈大。

但是，随着知识工作者的兴起，体力工作者又处于危险的境地了。他们的经济安全并没有受到威胁。相反，他们的经济安全可能更为稳固了。但是，他们的社会地位和威望却在迅速消失。在发达国家中，产业工人认为自己受到了严重的“剥夺”。他们认为自己甚至在起步以前、特别是年轻的时候，就已经成为一个失败者了。当然，这并不是管理活动的结果，而是社会发展及其产生的压力造成的。

在所有的发达国家中，工人阶级当中能干的、聪明的和有抱负的人，在达到能做体力工作的年龄以后，越来越倾向于继续留在学校中学习。所有社会、家庭、邻居、社区和学校的压力，都迫使年轻一代接受更多的学校教育。如果有人一旦在即将毕业的年龄——15 岁左右离开了学校去从事体力

工作，那他就是一个落伍者、一个失败者、一个被抛弃之人。

因此，在开始的时候，现在的年轻体力工作者就带有一种被抛弃的感觉、一种失败的感觉、一种要做二等公民的感觉。在绝大多数发达国家中，年轻的体力工作者往往有亲属，一个兄弟、一个姊妹或一个表兄弟在学校中继续学习，毕业出来后从事知识工作并进入较高的社会阶层（也许，目前只有美国和法国是个例外，但情况也正在迅速地发生变化）。事实上，年轻的蓝领工人本身，也要接受更高的学校教育，至少在美国是这样。在他们当中，绝大多数人都读完了中学，而且有一半以上还在某个学院中至少读了一年——然后才离开了学校。但这只是更增加了年轻体力工作者的失败和被抛弃的感觉。在75年或100年以前，工人阶级是有自尊心的，他们知道自己除了收入和经济地位以外，同"境况较好的人"是平等的。

但是，发达国家中的体力工作者现在却并不尊重他们自己。不可避免地，这只能使他们对自己以及对组织和管理当局感到不满、感到怀疑、没有信心并产生怨恨感。与他们的父亲和祖父不同，他们不具有革命性。同马克思在50年前的预言截然不同：知识工作者正迅速取代无产阶级而成为劳动力的主流。除了这一点以外，革命显然不会改变体力工作者的基本条件。随着社会重心日益转向知识工作和知识工作者，现在的体力工作者已经是，而且将越来越"好战"。

工人政党和工人运动的宣传家，仍在谈论邪恶的资本家并攻击利润体系。但是，真正的阶级斗争，却日益在戴安全帽的体力工作者和自由主义者——受雇佣的中产阶级（知识工作者）之间进行。在自20世纪初到迄今为止的大部分时间里，在所有的发达国家中，正是体力工作者和自由主义者的联合，形成了进步的左派并在政治上占据了统治地位，如美国的新政以及欧洲的社会民主党和工党。开始的时候，是英国的"自由党-工党"的联合，并于1907年首先建立了劳合·乔治（Lloyd George）的第一个"现代"政府。20世纪以后的年代里，主要的政治事件可能是这两个集团日益增长的分裂。

在第二次世界大战以后的年代里，在美国，机会、权力和地位已经发生了重大转变，从工人那里转移到中产阶级的自由职业者手中（即教师、社会工人以及政府计划的管理人员）。在英国和西欧，也是如此，不过程度要稍微小一些。在这些年里，工资薪水和收入在国民收入中所占的相对比重，来

自于财产的收入在国民收入中所占的相对比重，并没有发生多大的变化。类似地，高低收入阶层之间的收入分配，也没有什么重大变化。但是中产阶层的收入却增长很多，特别是同工人相对而言。在过去25年里，发达国家中的社会计划，不论其目的何在，其第一个（而且常常是主要的）成果，就是受雇佣的中产知识工作者的人数、收入和权力得到了很大增加。

很多人已经不相信那种老的假设：即每个孩子的平均学校费用的增长，必然意味着更好的教育和更好的学校。但有一点是肯定的，那就是教师更多了，而且收入更高了。美国对贫穷宣战的计划，到底对穷人有多少帮助是值得怀疑的，但它的确为社会工人、会计师和管理人员创造出许多前所未有的高薪职位。人们虽然可以期望，与对贫穷宣战计划对穷人的帮助相比较，环境保护运动可能给环境带来较多的益处，但首要的受益者当然是生物学家、工程师和化学家等。而这些计划都是用中等收入群体所缴纳的税金来支付的——在一个发达国家中，没有其他更大的征税基础。至于“中等收入群体”，那只不过是经济学家用来指“工人”的一种婉转词。工人不可避免地要为如上所述的多数这类计划支付费用。而收入较多、教育程度较高的“知识工作者”将直接从中受益。这种强征勒索是以进步、自由或“左翼”的名义来进行的，这使得工人除了在经济上所受的损害以外，还感受到了侮辱、至少从体力工作者的视角看是这样的。

工会的危机

随着重心向知识工作和知识工作者的转移，体力工作者的地位也在发生改变，这不仅造成了新的阶级分裂（而且这次分裂可能比在19世纪初叶时使无产阶级和资产阶级对立的阶级分裂更为严重），而且也给体力工作者自己的组织——工会带来了严重的困难。有关这一点、最明显的迹象也许就是工会领导阶层质量的急剧下降——这在很大程度上是“教育爆炸”所产生的结果。在过去，能干而有抱负的年轻工人，由于缺乏中等生活水平而不得不提前离开学校。因而，如果不讲是失去了进入老板阶层的机会，也是失去了从工人阶级转入中等阶级的机会。此时，在工会中担任领导工作，就是他唯一的职业机会了。

已故的美国联合汽车工会主席沃尔特·鲁瑟（Walter Reuther），是25年

里美国最有名、最受人尊重，也许是最有权力的美国工会领袖了。在20世纪20年代，鲁瑟开始进入大学读书，如果能够读完大学并得到学位，他可能在20年以后成为汽车工业中的一个上层人物。但是，他被迫离开了大学。他有抱负、有智慧，能够凭借直觉抓住经济问题和工商业问题的实质。他是一位有技巧的工会组织政治家，知道怎样建立内在的政治机构。但是，他也是一位忠诚的工会组织主义者。开始时，他具有浓厚的社会主义信念，但对他后来的作为并没有产生多大影响。不管怎么说，亨利·福特在一段时期里也一度被人广泛地认为是一个“无政府主义者”。在20世纪40年代和50年代早期经营汽车工业的许多人，其中包括在斯隆之后担任通用汽车公司首席执行官的查尔斯·威尔逊（Charles Wilson），都同鲁瑟有着同样的背景，在工人阶级阵营中长大，而第一次世界大战以前时期的美国社会主义领袖尤金·德布斯（Eugene Debs）则是这一阵营的主要代表。

鲁瑟在大萧条的早期被迫离开学校以后，成为装配线上的一个机械工人。从此以后，这位能干而有抱负的人的全部精力，都投入到了他唯一可能实现的职业机会——工会领导之中了。

目前，在发达国家中，能干而有抱负的年轻人都留在学校里——可能继续读硕士或博士学位。结果，这些年轻人进入到自由职业者或经理阶层去了。他的信念可能仍旧“左倾”，但对于工人阶级而言，他的领导品质却迷失了。填补由此造成的真空的一些工会领导者，可能不是由于抱负，而是由于怨恨才走上这条道路的，其能力要低得多，尤其重要的是缺乏自信心。他们是一些软弱的领导者——而一种行业的最坏情况，就是不得不同软弱的工会领导打交道。

与此同时，年轻工人认为自己是“失败者”这一事实，又使他对自己选出并送进工会办公室的工会领袖感到怨恨并进行抵制。一个人一旦在工会中担任重要的领导职位，他就自动地有“身价”了，他必须同政府或工商界中的权贵人物相称。他必须有权力以及代表权力的一切东西——大办公室、大批随从和助手以及在桌上有四部电话机等等。为了有效地开展工作，他必须成为“他们”之中的一员，而不再成为“我们”之中的一员了。过去的工人会认为工会权力是代表他们的，他们为工会领袖成为有权的人而感到骄傲。但现在的年轻工人多感到自己是失败者和被抛弃者，可以理解，他们对工会领袖的权力，甚至比对老板的权力还要抵制得厉害。结果，工会领袖日

益失去他们对工会会员的控制力，日益受到工会会员的排斥、抵制和否认。而这又反过来使得工会变得日益软弱。如果一个工会不能代表工会会员的意志和行为，不能保证履行合同协议，其领袖的地位和行动不能指望得到工会会员的支持，那么这个工会就是软弱无力的。

工会的未来及其在工业社会中的作用，特别是在发达国家中的情况，超出了本书的讨论范围。但有一点是不容置疑的：集体谈判处于困境了。这里所说的集体谈判，既包括个别公司和工会之间的谈判，也包括像西欧和日本那样的、一个行业的工会同全行业的工会之间的谈判。集体谈判这一“文明的工业战争”，是20世纪初叶的一项主要成就。今后是否还能继续存在，已大可怀疑了。有什么东西可以代替它，还完全是模糊不清的。

所有想用来代替集体谈判的其他某些措施，如瑞典和荷兰由公众代表、资方代表和劳方（工人）代表三方为了国家利益而找出的“三方处理”法，都未能长久维持下去。这些方法都是在紧急情况下采用的，如荷兰在第二次世界大战以后的经济重建时期就采用了类似的方法。但是，这些办法已被证明经受不了以通货膨胀为代表的重大压力。它们日益被新一代工人所拒绝。

没有一种经济，事实上，没有一种社会能够经受得住不受约束的工业战争，特别是没有控制的工业游击战，或者劳动成本的不断上涨和不断严重的通货膨胀。政府控制也不是一种解决办法。到目前为止，“工资—物价政策”最多只有间歇性地发生作用，而且只在有限的时期内有效。

但是，与企业管理当局相对立或至少是相分离的、代表工人的机构，是必要的——这不但对工人来讲是必要的，而且对社会来讲也是必要的。[⊖]

无论企业管理当局是怎样选拔出来的，或其组成如何，它总是，而且必须是一种权力机构。而任何权力都必须有限制和控制，否则就会成为专制。工会就是限制管理当局权力的一种非常特殊的、几乎是前所未有的机构，是一种永远不会成为统治当局的反对力量。在有限的范围之内，它在工业社会中起着极为重要的作用。可现在，它却日益起不了这种作用了。

在未来，可能比过去更需要工会的这种反对作用。体力工作者已经开始感觉到（而这种感觉是符合实际的）他们已经不能再依靠一个政党及其对多数人民的呼吁。这是工人和自由主义者在新政、工党或社会民主党中的结

⊖ 关于这一点，请参见作者的著作《新社会》（*The New Society*，纽约与伦敦版，1950）（本书中文版2006年3月由机械工业出版社出版）。

合逐渐瓦解的结果。而且，需要加以限制的权力，已经变得日益不是老板或资本家的权力，而是受过教育的、中产阶级知识工作者的权力。这些知识工作者对利润并不感兴趣，但对权力却很感兴趣。最激烈的权力冲突，并不是发生在私营企业或工商企业之中，而是在校工和校董事会之间、在护理员和医院当局之间、在教学辅助人员和研究院的教授之间。或者，像瑞典的钢铁工业那样，在一个国有化行业中，在工人及其坚定的社会主义上司之间。这些冲突，是工人与公共利益之间的冲突（至少自由主义者是这样来解释的）。在这样的冲突中，那些旨在得到群众支持和吸引多数投票者的政党，几乎必然会站在老板那一边，这是由于任何雄辩都不能掩盖这样的事实：为了解决冲突而付出的代价，将不是由利润来支付，而肯定要由涨价或增税来支付。

公共服务机构所面对的工业关系问题，可能比工商企业所面临的问题要复杂得多，而其准备又要少得多。医院、学校和政府机构等已经日益工会化。在这些机构中，体力工作者，或低级的办事员，可能比制造业或服务业中的体力工作者更感到处于“被剥夺”的地位，处于二等公民的地位。

工会自身并不能对它自己的未来作用进行深人的思考，也不会开发出有关自己结构和职能的新方法。其中的一个原因是：接替已故的或退休的工会开创者的新领导人，常常是能力较差、不够成熟、才干较差的人。但同样重要的事实是：这些新领导者只有“反对”所有事情，才能维持他们对会员的微弱控制。这些新领导者就连提出问题都不敢，更不要讲去求得答案了。他们不敢进行领导，而是被迫采取某些激烈的行动以便能够保住位置。英国工会未能解决其改组问题，虽然英国工会联合会的每一届新任总书记在接任时都要大声叫嚷承担起这一工作，却都可悲地失败了。这就是许多例子中的一个。

政治家也不会提出这些问题，更不要说解答这些问题了。政治家被工人和自由主义者的分裂麻痹了。如果他本人是一个自由主义者，他就处于两派的“夹攻之中”，但这两派的支持都是他当选和保持职位所必须的。如果他不是一个自由主义者，他必然会日益希望能够赢得其中任何一派的支持（以前是联合的两派，目前却是互相怨恨的两派）。因此，近年的每一个保守派领导者，美国的尼克松（Nixon）、英国的希思（Heath）、法国的戴高乐（De Gaulle）和蓬皮杜（Pompidou），都完全像自由主义者一样在回避这一

问题。在日益厌倦于工业战争，特别是为“反对公共利益”（或更引人怨恨的“反对公共便利”）而举行的罢工等公共舆论的压力下，他们可能会压制工会的权力，甚至在不久的将来采取行动反对工会的垄断，如工会的管辖范围以及限制进入某一行业。但是，他们很可能不会愿意或没有能力来制定新的基本政策。

在工业关系方面，我们也需要有新的政策。因此，在所有发达国家中——在发展中国家中也一样，企业内部的和公共服务机构中的管理人员都必须深入思考工会的未来、工会的作用、工会的职能、工会在机构中和社会中的地位。这是管理当局的一项重要社会责任。我们成功地或没有成功地解决日益增长和深化的工会危机的方式，将大大影响企业和经济的未来以及社会的未来。深入思考工会的作用和职能，也符合管理当局本身的利益。深信工会的软弱无能，只能意味着管理当局的力量完全是自欺欺人的。人们可以对“工会化”表示悲叹（在工会运动中，我很少被人认为是倾向于工会的）。但是，一旦存在工会，而工会化是所有发达国家中的一个事实，那么软弱的工会，既没有确定的作用、职能、权威，也没有坚强、可靠、有效的领导的工会，就意味着罢工、蛊惑人心的宣传、不负责任的要求、日益增长的怨恨和紧张。但这并不意味着管理当局的力量，而是管理当局的挫折。

知识工作者的管理：新的挑战

对体力工作者进行管理和处理好与工会的关系，对社会而言虽然是极为重要的，但这对管理人员来说基本上是一种后卫战。他所能希望的，只是把200年工业史遗留下来的损害加以限制。即使是这项十分有限的目标，也要求在政策和实践方面做出重大变革。而且，它肯定也要求在管理假设和管理态度方面做出更重大的变革。但是，其中的目标不能太大、太高。在生产率、激励和关系等方面不再丧失阵地，这已经是一件相当困难的事情了。要恢复200年来因工业管理不善而丧失的阵地，是迫切需要的，但目前还只能看做是一种希望，而不是一种合理的期望。

对知识工作和知识工作者进行管理，是“目前和未来”的工作，而不是“过去”的工作。由于它基本上是一项新任务，所以我们对它的了解，甚至比对体力工作者进行管理（或管理不善）所了解的还要少。因此，它是一

项更为艰难的任务。但这里，倒是没有长期遗留的痛苦，没有互相猜疑，没有伪装成科学理论的怨恨，也没有树立各种严格的限制、规则和条例的民间传说。因此，对知识工作和知识工作者进行管理的工作，可以集中力量在制定正确的政策和实践上，可以集中力量在未来方面，而不是消除过去，可以集中力量在机会上，而不是“问题”上。

对知识工作和知识工作者进行管理，需要特别的想象力、特别的勇气和高超的领导能力。从某些方面来说，与直到最近对体力工作者的管理进行比较，对知识工作和知识工作者进行管理都是一项要求更高、更加苛刻的工作。这是因为：长期以来，各种恐惧，如对经济贫困的恐惧、职业保障的恐惧，对公司保卫人员或地方警察权力体罚的恐惧，它们曾是替代了对体力工作和体力工作者的管理的一种武器，但这对知识工作和知识工作者来说完全不起什么作用。除了最低层次的知识工作以外，在恐惧的威逼下，知识工作者的工作是没有什么效率的。只有自我激励和自我指挥，才能使之具有工作效率。可以说，为了富有效率，他必须有所成就。

每一个发达社会的生产率，事实上还有社会团结，都日益取决于使知识工作富有效率并使知识工作者有所成就的能力，这也许是新的知识社会里的核心社会问题。对知识工作的管理，没有什么前例可循。以前，知识工作都是在小团体中由个人独自进行的。[⊖]而目前，知识工作是在大型的、复杂的、需要进行管理的机构中进行。目前的知识工作者甚至并不是过去的“知识型自由职业者”的继承者，而是过去的技术工作者的继承者。因此，必须对他在组织中的地位、职能、贡献和职位予以界定。

更糟糕的是，我们并不能真正界定绝大多数知识工作的生产率，更不要讲予以衡量了。对于档案保管员或杂货店售货员的生产率而言，人们还可以进行界定和测量；而对于制造企业的现场推销员来说，生产率就是一个不明确的术语了。它是指销售总额？或者是指销售所提供的利润贡献？而利润贡献，则会因各个销售员所销售的产品组合的不同而存在很大差异。或者把销售额与地区的销售潜力联系起来吗？也许，应该把销售员保留老顾客的能力视为生产率的核心内容。或者，应该把销售员吸引新顾客的能力视为核心内容。比起具有较高技术水平的体力工作者的生产率的界定和测量来说，上述

⊖ 关于这一点，请参见作者的著作《不连续的时代》。

这些问题都要复杂得多。对体力劳动者的生产率而言，人们始终可以用产出的数量（如每小时、每日或每周生产的符合质量标准的鞋子数量）来确定和测量生产率。

更为困难的是：界定设计工程师或服务工程师的生产率、界定质量控制员或销售预测员的生产率，界定教师或研究科学家的生产率以及管理者的生产率。

知识工作者的成就，甚至更难确定。只有知识工作者本人才能了解在工作、工作绩效、社会地位和自豪等方面，到底有哪些可以构成其个人满足感。而个人满足感，可以使知识工作者感到他做出了贡献、有所成就，实现了其价值并实现了自我。

劳动力的分类

然而，在劳动力中，不仅包括体力工作者和知识工作者。例如，办事员本身是生产工人，但又不是机械工人，因而是性质截然不同的一个重要类别。同样重要的事实是：在所有发达国家中，劳动力还可以按照性别进行划分。

直到最近，女性员工或者只是从事临时工作，在学校毕业以后和结婚以前这段时间，或者只是从事较低等的工作。"受人尊敬的"工人的妻子，一般不会接受雇佣和外出工作。至于上层妇女中的工作人员，大多数也是从事独立的自由职业。例如，在医师、律师和教授中，很少有女性。不过，中学教师和医院护士则是例外情况。但她们也是或者不结婚，或者在结婚后离开了工作岗位。

在所有的发达国家中（但日本至今还是个例外），这种情况正在急剧地发生变化。很大一部分妇女作为雇员而从事工作，似乎是发达国家的一个标志。已婚的中产阶级妇女，已经日益成为典型的女员工。对中上阶层的妇女而言，由于家中人口有限而家务劳动大为减轻（这是因为家务比较简单而又有许多家用电器设备），也已经有愈来愈多的人加入到劳动力中来。这种趋势看起来仍在继续，其推动力量却不是"女权运动"，而是经济、社会和心理上的因素。但是，工作的妇女往往要求有一种不同的工作结构来适应其实际情况和条件。在工作、经济报酬、厂区中的社会地位等方面，她要求有不

同于男性工作人员的待遇。例如，由于有孩子，妇女常常要求在一天中只做部分时间的工作，并且采用弹性工作时间。对于已婚妇女来说，她们更感兴趣的是较高的现金收入，而不是退休养老金。

不同类型的劳动力对福利待遇也有着不同的需要。对现金工资来说，各类员工可能认为其报酬“价值”都相同。但如果是退休工资、住房津贴或教育津贴、保健福利或其他福利，他们的需要和期望就会因性别、年龄、家庭负担、自己及家属在生命周期上的不同阶段而存在重大差别。

以前，无论是工商企业，还是任何其他机构中的员工，都只有一种人事政策。将来可能需要多种人事政策，而原因就是由于劳动力有许多种不同的类型。在使工作富有效率，特别是使员工有所成就这一任务上，劳动力的分类将日益要求采取不同的方法。

还存在着其他一些转变：从体力工作向自动化的转变、体力工作内部向高度机械化的转变和技术的急剧变革。其中，技术的变革，使体力技能和智力技能可能在短期内就过时了，从而对已掌握的手艺和知识造成了威胁。同时，人的生命也在不断延长，结果使得工作生涯日益成为长期不工作、即退休的一种准备。此外，还存在着许多其他的转变。

但是，对工作和员工进行管理的三项主要挑战是：员工社会的到来；体力工作者在心理和社会地位上的变化——他们虽然比以前受的教育更多而且收入更高，但仍感到自己从过去的自我尊重型工人阶级降为二等公民；知识工作和知识工作者的出现——他们是现在有人称之为“后工业社会”中的经济和社会的核心。

新的一代

正是这些变化，说明了新一代工人的出现，即年轻的一代，特别是受过更高教育的年轻人。在发达国家中，他们正在向工作和员工的传统管理方式、传统组织以及传统的经济和权力关系提出挑战。

这常常被归因于“丰裕”。结果，有人说：“古老的新教伦理崩溃了。”[一] 这种解释太过随便、太过肤浅了。的确，丰裕毕竟是阳光下的一种新事物。

㊀ 西方的社会学家似乎从来没有想到：长期以来，新教伦理的最坚定的实践者是众所周知的非新教主义者，如日本人和中国人。

在人类的整个历史中，绝大多数人总是处于仅能维持其生活的边缘，绝大多数人从来都不确定到哪里去找下一餐饭。而现在，在发达国家中，绝大多数人在经济上有保障了，至少从传统意义上讲是如此。但是，并没有迹象表明：绝大多数人对经济报酬（无论是物质的或非物质的）丧失了胃口——也许只有少数中的最少数，才是例外。相反，对绝大多数人来讲，既然他们现在已经尝到了生产率果实的某些甜头，显然就更渴望能够得到更多——如果没有比我们这个星球的有限资源所能生产得更多的话，那也是比迄今为止经济所能提供的要多得多。

工作结构和特征的转变，对工作提出了这样的要求：要求工作能够提供经济利益以外的事物。人们已经不能满足于维持生活了，工作必须能够创造出一种新的生活。

最突出的现象，是人们的欲望日益增长，而不是“丰裕”。这意味着使工作富有效率比以往任何时候都更加重要。同时，由于体力工作者在心理上感到浓重的不安全感，由于知识工作者的新地位还没有确定，他们都希望工作能够提供某些非物质的心理上和社会上的满足感。他们未必一定期望工作是一件愉快的事，但他们肯定期望工作是一件有成就感的事。

关于工作、从事工作和工人我们知道（不知道）什么

知识的原始形态——使工作富有效率的三项要求——泰勒的分析、贡献及其局限性——工作的综合和控制——从事工作的五个方面：生理方面、心理方面、社区方面、经济方面和权力方面——机器设计和人员设计——受到诅咒和歌颂的工作——作为社会联系和团体联系的工作——工资基金和资本基金——作为生计和成本的工作——工人所有制幻想——从事工作的权力方面——组织就是异化——第六个方面：经济权力方面——作为再分配系统的组织——主导方面的谬误——需要的层次和结构——各项需要在满足过程中的变化——管理人员能做些什么？

无数世代以来，工作已成为人类意识的中心。把人解释成为工具制造者并不一定正确，但制造工具，并以系统、有目的、有组织的方式去工作，却是人类特有的独特活动。因此，几千年以来，工作一直都得到人类的热切关心。

在我们称之为西方传统的最早阶段，人类就同工作有关系了。在《圣经》中，工作既是神对人类原罪的惩罚，又是使人类的沦落生涯变得好过一些的神的恩赐。在希腊文化的早期，赫西奥德（Hesiod）写了一首伟大的叙事诗《工作和节日》，其中，在界定人类的生活状况时，把“工作”放在了“节日”的前面。赫西奥德说，生活就是“超时工作”。

随着工业革命的发展，人类一直热切关心的工作逐渐成为人类的“中心”。在过去200年来，经济理论和社会理论都是以工作为中心的。不仅对马克思主义来说是如此，而且对于正统的经济学家、19世纪初期法国的社会学家或最近200年来的绝大多数“主义”来说，也是如此。

长期以来，虽然工作已经成为人类的中心，但对工作有组织的研究，却是直到19世纪末期才开始的。有记载的历史中，弗雷德里克·泰勒（Frederick W. Taylor）是第一个认为有必要对工作进行系统观察和研究的

人。在过去75年里所实现的巨大“丰裕”，首先应该归功于泰勒的“科学管理”。正是这种巨大丰裕，使得发达国家中工人阶级的生活提高到了前所未有的水平上，甚至超过了以前富人的小康水平。尽管泰勒之于工作科学，就像牛顿或阿基米德之于经典物理学，只是奠定了第一块基石，但是泰勒去世已经有60年了，在他之后却并没有增加很多东西。

人们对工人的关注就更少了，而知识工作者至今还几乎没有受到关注。关于这一方面的高谈阔论是不少的，但认真的、系统的研究则只限于有关工作的少数几个方面。

有一门工业生理学学科，研究的是光线、工具和机器速度以及工作场所的设计等与工人之间的相互关系。有关这方面的基本工作，是在20世纪初叶进行的，如出生在德国的哈佛大学心理学家雨果·芒斯特伯有关疲劳和视觉的研究。另外，英国人西里尔·伯特可以被称为工业心理学之父。在第一次世界大战期间，他对能力进行了研究，即某项体力工作的要求与个别工人的体力技巧、与机械的配合和反应之间的关系。最后，在20世纪初叶，出生在澳大利亚并主要在哈佛大学工作的埃尔顿·梅奥发展了人际关系的研究，即对在一起工作的人们之间的相互关系进行研究，不过，在人际关系研究中，对工作本身即要完成的任务却几乎未加注意。

在实践中，“工人”和“从事工作”的整体性，即任务和职务、知觉和个性、工作社区、报酬与权力关系的整体性，人们似乎并未给予关注。这些问题可能是过于复杂了，以至于人们还不能真正地理解它们。

管理人员不能等到科学家和学者完成了他们的工作之后再行动，工人也不能这样。管理人员在目前就必须进行管理，他必须把我们目前已知的一点点东西（虽然还很不够）付诸实施，他必须力图使工作富有效率并使工人有所成就。因此，把我们已知的有关工作和从事工作的知识整理出来，也许是恰当的。

在我们所知当中，最重要的事情是：工作和从事工作是两种根本不同的现象。的确，工人是从事工作的，而工作总是由工人来做。但是，使工作富有效率和使工人有所成就所需要做的工作，是大不相同的。因此，必须既按照工作的逻辑，又按照从事工作的动态来对工人进行管理。如果工人个人得到了满足，但工作没有效率，那是失败了；但如果富有效率的工作破坏了工人的成就感，那也是失败了。实际上，这两种情况都不能得以长久地维持。

正如在第15章中所讲的，工作是不具有人格的，是客观的。工作是一项任务，是一项“事物”。因此，应用于工作的规则，应该符合客观实际。工作有它自己的逻辑，要予以分析、综合和控制。

正如客观宇宙中的每一种现象那样，理解工作的第一步，就是对其进行分析。正如泰勒在一个世纪以前就认识到的那样：这意味着识别各项基本作业，分析每一项作业，并对它们按照逻辑的、均衡的、合理的顺序进行排列。

泰勒所研究的，当然是体力方面的作业，但其分析也适用于智力方面的作业，甚至适用于完全无形的工作。这个正在成长中的作家按照要求所拟出的“提纲”，实际上就是科学管理。而科学管理的最高级、最完善的例子，并不是100年来工业工程师所发明的任何事物，而是字母。字母使得一种语言中的所有词语能够用存在极少重复的简单符号来表达。

但是，在对工作进行分析以后，还必须把它们综合起来——而泰勒并没有认识到这一点。实际上，还必须把经过分析的工作整合成为一种流程。这对于个别工作是适用的，对于一批工作即一系列工作过程，更是适用的。我们需要生产原则，以便搞清楚如何把各项操作整合成为一项工作，然后再把各项工作整合成为“生产”。

追随在泰勒之后的某些先驱者，特别是甘特（Gantt），清楚地看到了这一点。甘特图（Gantt chart）表明了获得一项最终工作成果所需的各个步骤，从最终成果开始倒过来追溯上去，并表明这些步骤的完工时间和顺序。虽然甘特图是在第一次世界大战期间发明出来的，但至今仍是我们用以识别完成一项任务所需流程的工具。不论任务是做鞋子，还是把人送到月球上去，甘特图都适用。近来的一些创新，如项目计划评审技术（PERT，或称为计划评核技术）、关键路线法和网络分析，都是甘特的工作的深化和发展。

但是，甘特图并不能告诉我们适用于某一生产流程的逻辑。可以说，甘特图是工作设计的乘法表，但它甚至没有告诉我们什么时候进行乘法运算，更谈不上做乘法运算的目的了。

最后，正是由于工作是一种流程，而不是个别作业，所以更需要有内部固有的控制。它需要有一种反馈机制，以便既能够察觉出意料之外的偏差，进而识别出对流程进行修改的需要，从而使流程维持在获得理想成果所必需

的水平上。

对于知识工作而言，上述这三项要素——分析、综合成为生产流程以及反馈控制特别重要。这是因为：从其定义的角度看，知识工作本身并不制造产品，它只是为其他人贡献知识。知识工作者的产出，总是成为其他人的投人。因此，与做一双鞋子这样的工作不同，知识工作并不是不证自明的，无法自己表明工作是否有成果，只有从所需的最终成果倒推上去，才能看出知识工作是否有成果。由于知识工作是无形的，因此无法通过自己的进展进行控制。同时，我们不能够按照了解体力工作作业次序（至少从泰勒和甘特以后，我们对此已有所了解）的方式来了解知识工作的作业次序。因此，知识工作需要更好的设计。之所以如此，是因为知识工作不能由别人来为工人设计，而只能由工人本人来进行设计。

从事工作的五个方面

从事工作是工人的活动，是人类的一种活动，是人性的一个核心要素。虽然从事工作并没有什么逻辑，但从事工作有其动态性和多个方面的内容。

从事工作至少包括五个方面的内容，工人必须在这五个方面中的每一方面都有所成就，才能富有效率。

机器设计和人的设计

1. 首先是生理方面。人不是机器，也不能像机器那样工作。

机器最适合做同样的工作、重复的工作并尽可能做简单的工作。此时，它的效率最高。如果是复杂的工作，那么最好是分解成一步接一步的简单工作，然后由一部机器接一部机器地进行加工，或者把工件从一部机器移向另一部机器，或者像现代电子计算机控制的机具那样，把机器和工具按照工作预先编好顺序，然后在工序的每一个步骤改变工具。在同一种速度、同一个节奏、移动部件最少时，机器的工作效果最好。

人的本质同机器设计却大不相同。适合于机器的任何一种作业和任何一种操作，并不适用于人。他没有机器那种力量和耐久性，而且容易疲劳，他只是一种设计得很差的机械工具。但是，人在协调方面却有其优越性，他擅

长以知觉配合行动。如果使整个人，他的肌肉、感官、思想投人到一项工作之中，他能工作得最好。

如果只是做一项动作或操作，人很快就疲劳了。这不仅是心理上的厌烦，而且是真正的生理上的疲劳。肌肉中的乳酸增多了，视觉的敏锐性降低了，反应速度迟缓且容易出错。

人最适宜做一组综合的作业或操作，而不是单一操作。而且更重要的是，人完全不适宜以不变的速度和标准的节奏来工作。如果能够以经常变化的速度和节奏来工作，人能够工作得最好。

对人来讲，并不存在"唯一正确"的速度和"唯一正确"的节奏。对每个人来讲，速度、节奏和注意范围都有着很大的差异。对婴儿的研究表明，速度模式、节奏模式和注意范围，就像指纹一样，是各不相同、存在差异的。换句话说，每个人都有他自己的速度模式和改变速度的需要，都有他自己的节奏模式和注意范围的模式。现在，我们已经知道，把一种不适宜的速度、节奏和注意范围，特别是统一不变的速度、节奏、注意范围的模式强加于人时，最能引起人的疲劳、抵制、愤怒和怨恨。对每一个人来说，这都是不适宜的，而且在生理上也是不恰当的。很快地，就会在人的肌肉、大脑和血液中积累起有毒废物，释放出紧张的激素，并改变整个神经系统的电流强度。为了富有效率，人必须对他工作时的速度、节奏和注意范围加以控制，而且要达到很高的控制程度，就像婴儿在学习说话和走路时，必须对他的学习速度、学习节奏和学习的注意范围进行程度很高的控制一样。

所以，虽然工作最好是均匀统一的，但从事工作最好是有相当程度的多样性。从事工作需要经常地改变速度、节奏和注意范围，要求经常改变操作的程序。如果一项工作是好的工业工程，那么对工人来讲就是十分不好的人类工程。

受到诅咒和歌颂的工作

2. 人从事工作的第二个方面，是心理方面。我们知道，工作既是一种负担，又是一种需要，既受到诅咒，又受到歌颂。这究竟是天生的，还是受到文化的影响，我们还不清楚——而且这实际上并不重要。当人长到四五岁

的时候，就要被教育怎样去工作。毋庸置疑，在绝大多数国家中，童工是被禁止的，但是，学习人需要掌握的基本知识，特别是学习说话，实际上也是工作，并可进而养成工作的习惯。我们早已知道：失业会造成心理上的严重失调，这主要不是由于经济上失去了收入，而是由于使人失去自尊心。[⊖]工作是人的个性的扩展，是人的一种成就，是人用来界定自己的价值、衡量自己的价值和自己的人性的一种方法。

“游荡”是容易的，而要做到“悠闲”却很难。特别是对于年轻人来说，游荡就意味着要做出一些狂暴的举动——或者开车在拥挤的公路上横冲直撞——而不是像哲学家那样悠闲自在。在西方最为势利的社会中，即18世纪末期和19世纪初期英国辉格党的社会中，有一句流行的话：“一个人要做贵族，必须从小孩时起就开始学习从容不迫的懒散。”还有一句更古老的流行话是：“魔鬼为游手好闲者找工作。”

西方独特的工作伦理，不是16世纪时的加尔文（Calvin）创立的，而是6世纪时纳尔西亚（Nursia）的圣本尼迪克特（Saint Benedict）创立的。这种工作伦理，并没有把工作美化和神圣化，而且，这也并非一种新的或西方特有的工作伦理，但它把“职业”神圣化了，认为所有的工作都是服务和贡献，并且同样都值得尊重。本尼迪克特派的教士在祈祷和传教的同时，还在田野和作坊中从事体力工作。这是有意地同以前的一种古老信念相决裂，那种古老的信念认为：“绅士”或“自由人”是不能从事体力活动的，他们需要腾出时间来从事更高等的工作，以便学习、治国、从政和治军等。结果，古代的西方——以及绝大多数的非西方文化——把不同种类的工作分成不同的人格层次并做出排序。其中，奴隶、农民或手工业者这些从事体力工作的，是卑贱的阶级，而军人和知识工作者则属于高等阶级。但事实上，苏格拉底（Socrates）和西塞罗（Cicero）都不认为懒惰是好事。相反，他们全部的人性，就是比所谓卑贱的人工作得更加努力，而且做一些要求更高、责任更大的工作。中国古代的官吏在功成身退时，一般不会在其宅邸中过着闲暇的生活，而很可能从事“琴、棋、书、画”这些更富有建设性的工作。对他们为社会所做贡献的评价，也首先是由这些活动来判断的。按照儒家的伦理观点来看，从事这些活动是维持社会和谐所必需的。

⊖ 这一点首先是保罗・拉扎尔斯费尔德（Paul F. Lazarsfeld）和玛丽亚・贾荷达（Maria Jahoda）在20世纪20年代对奥地利长期失业的纺织工人进行的研究中提出的。

无疑，18 世纪和 19 世纪的商业革命和产业革命，使得农民、机械工人、商人和实业家的工作时间大大增加了。

在很大程度上，这反映了人们的生活条件，首先是营养条件的重大改善，从而使得人们进行工作的体力大大增加（就好像贮藏饲料的密封地窖的发明，使得马和牛在冬天也能够得到适当的饲料，从而使 18 世纪时马和牛在冬天里干的活儿，比它们在 100 年以前的先辈们一年中所干的活儿还要多）。无论 19 世纪工业城市中的贫民窟，或目前拉丁美洲城市贫民窟中的生活条件有多么可怕，也比家庭手工业时期的无地劳动者或纺纱工人和织布工人的食物要好得多。如果有任何人对此怀疑的话，只要看一看航海海员赖以维持生活和工作的食物就可以了。在许多文学名著中，都有着这一方面的丰富记载，如戴纳（Dana）的《两年的海员生活》、麦维尔（Melville）的《泰比》和《莫比·迪克》，或一度极为流行的有关马里雅特（Marryat）船长的航海故事。从各种报道来看，海员的食物在当时是最好的，一方面是由于海员的劳动很艰苦，需要付出很多体力，另一方面是由于经常存在着海员哗变的危险。

在 18 世纪和 19 世纪里，工作时间的大幅延长，也表示着价值观念方面的巨大变化。经济报酬变得更有意义了，也许这在很大程度上是由于可以更加普遍地实现经济满足了。在利物浦和曼彻斯特，贫民窟中的无产阶级的购买力很低，不能买很多东西，但是，他们的祖父辈，那些无地的农民则根本用不着购买力，因为在他们周围根本没有可以买的东西。

因此，如果除了报纸上的标题以外，还的确存在着抵制工作伦理的现象，那也并不代表着享乐主义。从某种程度上讲，这代表着长期以来“过度工作”的一种反应，以此来取得平衡。然而，在更大的程度上，它可能是对早期“杰出人物”工作理念的一种回应。在以前的“杰出人物”工作理念中，按照其工作类型对人进行贵贱之分。可以用来支持这种假设的是：那些被认为抵制工作的、受过教育的青年，都对教师和艺术家的工作给予强烈、积极的评价和认可。然而，教师和艺术家的工作，却比操纵机器或卖肥皂需要更多的督促。

在未来，可能的确有空想未来主义者的“无工作社会”。如果“无工作社会”真的来到了，那么必将给绝大多数人带来一种重大的个性危机。但幸运的是，到目前为止还没有任何迹象支持这种“无工作社会”即将到来的

预言。直到今天，任务仍在于使工作满足人的心理需要。

作为社会联系和团体联系的工作

3. 工作是一种社会联系和团体联系。在雇员社会里，工作是人们接触社会和团体的主要途径。一个人的社会地位，在很大程度上是由工作来决定的。当一个人讲“我是医生”或“我是水管工人”时，就表明了他是怎么样的一个人，表明了他在社会中的地位和团体中的作用。

也许更重要的是：从远古以来，工作就已经成为满足人归属于某个团体的需要（归属感）的一种手段，以及与同类建立起有意义的关系的一种手段。当亚里士多德讲人是社会型动物时，他实际上是在讲：人需要利用工作来满足他对团体的需要。

的确，很少有人只是由他所属的工作小组来决定自己在社会和团体中的作用，绝大多数人都还存在着工作以外的社会和团体。人们经常可以发现：一个在工作小组中社会地位不高的人，在其他地方却是一个“大人物”。例如，一个不显眼的工人，在童子军或教会中却是一个大人物。但是，即使对于这个人来说，他的交际、团体身份和社会联系，也大都来自于工作。

对于绝大多数人来说，工作是他除了自己狭窄的家庭联系以外的唯一联系，而且常常是比其家庭更为重要的一种联系。对于尚未结婚的年轻人和已长大成人的孩子们来说，更是如此。许多公司雇佣成年的妇女来做兼职工作，就充分地说明了这一点。这些成年妇女是最忠诚的雇员。这些成年妇女的丈夫有他们自己的工作，而子女们已经长大外出，于是工作场所就成了她们的团体、她们的社会俱乐部和逃避孤独的手段。

例如，在贝尔电话公司里，有许多女员工为了成家而离职，但过了十几年以后，她们又都可以从事兼职工作了。在文书工作的高峰时期，特别是在发行新的股票或债券、邮寄股息或年度财务报告等财务工作的高峰时期，她们被雇佣来从事工作。当有这种工作时，通常都是很急促、很紧迫的，工作时间很长而报酬并不太高。但是，许多人都抢着要做这种兼职，而且工作时的士气很高。如果由于某种原因，有几个月没有这种工作，这些“老姑娘们”就会打电话来问：“还要多长时间我才能来工作，我想看看我那些同伴，想知道她们在忙些什么，我很想念她们。”

类似地，每个公司在欢送其退休员工时也会有同样的反应。“我所怀念的不是工作，而是我的同事和朋友。”“我想要了解的并不是公司现在干得怎么样，而是以前同我一起工作的那些人现在在干些什么，现在在哪儿，现在他们怎样了。”某家大型公司的一位退休的高级副总经理坦率地说：“请不要寄给我年度报告，我对销售额已经不感兴趣了。请告诉我一些轶事。即使是那些我以前不能忍受的人，我也很怀念他们。”

最后的那些话表明了工作联系的巨大力量，表明了工作联系优于其他团体联系的地方。工作联系并不取决于个人的喜好，即使不存在感情需要，它仍会发挥作用。人可以同另一些远离其工作、自己从来没见过的人一起工作，也可以为与自己既没有友谊、也不喜欢的人工作，而且可以工作得很好。更有甚者，即使对一个他很不喜欢，但却尊重其工作技能的人，他也可以与之一起很好地工作。但是，他的同事也可能是他的亲密朋友，他们在工作时间以外还会尽可能地在一起，一同去打猎或钓鱼，共度假期或夜晚余暇，共享自己的生活乐趣。工作关系具有客观的外在焦点，即工作本身。工作关系能够造成尽可能强大的社会联系和团体联系，而且这种联系既可以是含有个人关系的，也可以是不含有个人关系的，这取决于各人的愿望。

也许，这可以说明：在整个人类历史中，特别是在原始人群中，为什么工作小组总是按照性别来划分。男人一起工作，女人一起工作。在历史或人类学材料中，我们很少发现两性混合的工作小组。男人打猎，女人守家；男人造船，女人种农作物。在欧洲，挤牛奶的工作传统上是由女人来做的，而在美洲，这项工作则由男人来做，但从来没有两性混在一起来做的情况。

经济方面

4. 工作是一种“生计”。在社会实行了最原始的劳动分工的时候，工作中就已经包含了经济要素。当人们不再是自给自足并开始交换其劳动果实的时候，工作就造成了人们在经济上的联系，但也造成了经济上的冲突。

这种冲突是无法解决的，人们只能在这种冲突中生活。

对于工人来讲，工作是一种谋生手段，是其经济存在的基础，但它也为国民经济创造了资本。工作可以提供使经济自己持续下去的一种手段，并提供赖以弥补经济活动风险的手段和未来的资源，特别是提供未来工作所必需

的那些资源，以便未来的工人可以据此谋求生计。在任何经济中，都需要工资基金和资本基金。

但是，资本基金与工人在此时此地的生计需要是直接竞争的。资本是客观必要的，并不是由于社会结构和权力结构而产生的。

像古典经济学家那样进行如下争论并没有什么用处：在资本基金的需求——即盈余需求——和工资基金的需求之间并没有什么冲突。古典经济学家争辩说：从长期来看，资本基金同工资基金二者是互相协调一致的。员工对资本基金的需要，跟他们对工资基金的需要一样大。工人比任何人都更需要有应付不确定性风险的保障，比任何人都更需要未来的工作岗位。

美国工人的工资和生活水平的迅速增长，在很大程度上是由于资本投资，即资本基金的持续增长。西蒙·库兹涅茨（Simon Kuznets）最初在宾夕法尼亚大学工作，后来在哈佛大学工作，他对美国的资本形成的研究就证明了上述观点。但是，"工人"是一个抽象的概念。资本基金的受益人，很少就是资本基金的贡献者。在一个产业部门中积累的资本，如19世纪80年代在美国纺织工业中所积累的资本，往往为新的产业部门（如化学工业）提供了资金，而不是在纺织工业中创造出新的工作岗位。而且，资本基金所创造的工作岗位和收入，是未来的，但对其所做的贡献却必须是现在做的。

此外，在不同类型的工人之间，还存在着收益和牺牲之间的相对关系这一重大问题。保罗·道格拉斯（Paul Douglas）原来是芝加哥大学的一位经济学家，许多年之后成了知名的参议员。以保罗·道格拉斯为代表的劳动经济学家在有关实际工资的研究中指出：工会活动，对一国经济中实际工资的总体水平并没有而且也不可能有很大的影响。他的这种论点可能是正确的，但同样正确的是：某类工人（如建筑业的员工）可以通过使另外一类工人做出牺牲而使自己在工资上获得重大利益。

换句话说，虽然工资基金与资本基金最终的确并无冲突，但与个体并没有多大关系。对个体而言，的确存在着真实而直接的冲突。

作为生计和成本的工作

还存在着另外一种更为根本的冲突，那就是作为生计手段的工资和作为成本开支的工资之间的冲突。作为"生计"手段，工资必须是可以预计的、

持续的，并适应于家庭的费用、期望及其在社会和团体中的地位。作为“成本”开支，工资必须适应于某种职业或产业的生产率。而且，它必须具有弹性，并能够方便地随着市场供求的微小变化而进行调整。同时，它必须使一种产品或服务有竞争性。归根结底，它取决于消费者。也就是说，它与工人的需要或期望是无关的。这又是一种难以轻易解决而最多只能予以缓和的冲突。

任何一个社会，无论它是怎样设计的，都不可能彻底消除这些矛盾。传统上，日本能够把作为生计手段的工资和作为成本开支的工资之间的冲突减到最小（请参见第 20 章）。但是，生活水平的日益提高，已经威胁到日本的这种适应性调节。在日本，工资基金同资本基金之间的冲突，就像在其他任何地方一样尖锐。南斯拉夫把工厂的所有权交给工人的工厂团体，而不是交给国家，以期消除这种冲突。在南斯拉夫的制度之下，工厂团体对资本基金的需要，应该比其他制度更加清楚，但工厂团体却仍对资本基金进行抵制。在南斯拉夫，由于工人对工资的要求超过了企业所能承担的水平（无论是作为成本开支的工资，还是考虑到它自己和经济对资本基金的需要），并进而产生了通货膨胀的压力，所以其经济试验有垮台的危险。

工人所有制是不同于资本主义（即资本供应者所有制）和国有化（即政府所有制）的第三种方法。虽然并未引起人们的注意，但在这方面已经有着悠久的历史。目前，以奥塔 · 锡克为代表的人又认真地提出了这种方法。

员工共享企业的财务损益，也许是更可取的。但是，无论在哪里试行过这种方法，我们试行工人所有制已经超过一个世纪了，只有在企业情况良好时，才行得通；只有在利润很高的企业中，才行得通。员工共享利润的各种方法及其变种，如美国的斯坎伦利润计划（Scanlon plan）和生产率奖金等，也都是如此。只要企业利润一开始下降，工人所有制就不能再解决作为生计手段的工资和作为成本开支的工资之间所存在的冲突，或者工资基金同资本基金之间所存在的冲突。

对于员工来讲，同他的工作岗位相比，在企业中分享的利润必然始终处于次要地位。即使在最兴盛的企业中，利润（即对资本基金的贡献）也从来不会超过工资的很小比例。在制造企业中，工资成本一般占销售总额的 40% 左右，税后利润则很少超过 5% 或 6%（即只占工资成本的 1/8）。在整

个国民经济中，工资和薪水约占国民生产总值的65%，而利润则在0到7%左右之间波动，它至多只占工资总额的10%（国民生产总值中的其余部分，绝大多数是小型业主、农民、店主和自由职业者的收入，即实际上是另外一种形式的劳动报酬，而不是对资本基金——即利润的贡献）。

所以，即使在最巅峰状态，利润也很少能够带来很少的额外奖金——这虽然是受欢迎的，但并不是基本的。

工人所有制是否符合工人自己的财务利益，也是大可争论的。没有一个企业会是永远赚钱的。在典型的工人所有制计划中，工人的未来（如其退休金）都取决于在自己为之工作的那家公司中的投资，因此他也是极易受到损害的。像其他投资者一样，工人不应该把他的鸡蛋放在一只篮子里。从这一点来讲，美国在过去25年中所采用的养老金制度，比起工人拥有自己为之工作的那家企业的所有权，在财务上要更为健全，也更加符合工人自己的财务利益。美国的这种制度，是建立一种养老金基金并进行广泛投资，一般根本就不会在未来受益者被雇佣的那家企业中进行投资。

从理论的观点来看，美国在过去20年或30年里的发展，似乎代表着解决这些冲突的一种最佳方法。通过自己的养老金基金和共同基金，美国企业员工逐渐成为真正的“所有者”。这些养老金基金和共同基金已经成为美国经济中占统治地位的投资者。事实上，这些机构投资者，即员工及其储蓄的受托人，目前已经控制着美国大部分上市公司。换句话说，美国没有通过国有化而实现了社会化的所有制。但是，这并没有解决，甚至缓和工资基金同资本基金之间的冲突，也没有解决作为生计手段的工资与作为成本开支的工资之间的冲突。

如果我们学会用资本成本和未来成本，而不是用利润这个词来思考和讨论，那么将会是有所帮助的（正如我们在第6章中已经讲过的，它也会提高利润率要求）。但那也只能是有所帮助，而不会完全消除冲突。这些冲突是下列情境中所固有的：无论企业是在市场经济中经营，还是在政府控制的经济中经营；无论是私人所有、政府所有，还是工厂团体所有，都难于避免。

从事工作的权力方面

5. 在一个群体中，特别是在一个组织中从事工作，总会存在着权力

关系。

古时耕种自己一点儿贫瘠土地的农民，必须为自己制定严格的纪律。如果他想获得收获的话，就不能想怎么干就怎么干。但他所服从的，是一些不具人格的力量，即风、气候、季节、霜冻或非人格的市场力量。但在任何一个组织中，无论规模怎么小，都必然存在着人的权力，组织成员的意志必须服从于另外一个人的意志。

在一个人的生活中，用时钟来促使他按照既定的钟点去工作，似乎只是行使权力的一个小例子。而且，时钟对任何人的影响都是平等的。但是，对于工业时代以前的人——不论是发展中国家的农民，还是产业革命早期英国作坊的工人或目前美国城市中贫民窟的黑人，这是一个极大震撼。在组织中，必须对作业进行设计、组织和安排，必须按照日程表和预定的顺序来工作，决定提升人还是不提升人。总之，必须有某些人来行使权力。

无政府主义者断言："组织就是异化[⊖]。"他们讲对了。以耶鲁大学的克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）为代表的当代组织理论家，希望有一种没有异化的组织，但那只是一种幻想（虽然他们有关"参与"的一些具体建议是很有建设性的、并且是必需的）。现代社会是一个员工社会，而且今后将继续是一个员工社会。这就意味着权力关系直接影响到每一个人，并且影响到他作为一名员工的能力。权力是工作中必不可少的一个方面。它同生产资料的所有制、工作场所的民主制、董事会中的员工代表制或其他任何一种"制度"结构方式都没有什么关系，它是组织所固有的。

第六个方面：经济权力方面

6. 在所有的现代组织中，还存在着人们称之为"从事工作"的第六个方面：即需要有分配经济利益的权力。

在现代组织中，不论是工商企业，还是政府机构、大学或医院，权力和经济是不可分割地联系在一起的。把经济报酬分配给机构中的成员，需要有决策权的中心权力机关。其中的原因不在于资本主义或其他任何"主义"，而是在于这样一个基本事实：现代机构是社会的一个器官，它之所以存在是

⊖ 异化（alienation）是组织行为学与人力资源管理中的一个重要概念，其定义为一种与内在自我认同和社会生活相分离的感觉，这种感觉对与工作相关的行为有重大影响。

为了给机构外部提供某种满足。因此，它必须从外部获得其收益，即或者从市场上的顾客那里取得收入，或者通过制定预算的权力机构而从纳税人那里取得收入，或者从医院中的病人、邮局的用户或大学的学生所缴纳的预先规定的费用中取得收入。同时，机构中的个别成员所做出的贡献，也并不是直接与收益相联系的。一个企业的销售额，与一个员工（不论他是总经理，还是最低级的清扫工）的贡献究竟有多大联系，即使是粗略的数字，往往也很难说出。这种情况对于医院或大学来说，也是适用的。中国古代的大学者培养了六位门生，比起现在一位研究助理面向150名大学一年级学生讲授英文作文课，哪一个贡献更大呢？校长的贡献又有多大呢？人们只能这样说：从理论上看，每一个人的贡献都是不可少的，但并不是每一个人的贡献都包含在每种产品或每项成就之中。而且，每一个人的贡献在重要性、技能或困难程度方面也并不是完全相同的。

因此，必须有一种权威来把所得的收益在成员之间进行分配。机构本身，不论是工商企业，还是医院，必然是一个收益再分配的系统。

无论这些贡献是简单的、类似的，还是数量不大的，都可以在完全平均的基础上进行分配。例如，在以色列人的公共农庄中就是这样分配的。在这些农庄中，每个人都在田地上劳动，生产出很少的产品，产品的绝大多数用于内部消费，即用于维持自己的基本生活。但是，当这种公共农庄实行工业化生产以后（正如许多农庄已经实行的），它就必须放弃原来创建时的绝对平均分配的原则。它本身必须成为一个雇主。在以色列，工会联盟拥有着绝大多数的工业，并成为该国最大的雇主。实际上，绝大部分以色列工业都已经“社会化”了，但这既没有以任何方式改变雇主的权力地位，又没有消除劳工关系问题。虽然公共农庄对犹太复国主义有很大的心理和政治影响，但它在以色列经济中所起的作用却是微不足道的，并且在日益缩小。目前公共农庄只包含5%的以色列人口，而且为了物质方面的享受一些年轻人正在离开，奔向城市中的消费者社会。

现代机构的成果，总是存在于它本身之外，因而其成员的经济报酬也总是来自外部而不是由内部决定。不可避免地，这一简单的事实导致了权力和权威。事实上，它导致了两种权力关系：一种是管理当局与员工之间的权力关系，另外一种是员工中的各个群体之间的权力关系。这些群体对管理当局有着共同的权力关系，但在总“产品”内部分配的相对份额方面，却存在

着尖锐的相互对立和激烈的竞争。

如果问过去 100 年来我们学到了一些什么东西的话，那就是分配问题是一种普遍性问题，而不是历史性问题，它是无法回避的。因此，必须决定如何把从外部得来的收益在企业内部的成员之间进行分配。在企业、医院或其他机构生产出来的东西超过了群体内部消费的那些极少数物品以外的时候，各个成员的投人和机构的产出之间的相互关系，就不能再“非人格地”或“科学地”予以决定了。同时，平均分配也立即不再可能了。

于是，就要有再分配和再分配的决策权力机构。不过，再分配实际上是一种政治决策，而不是经济决策，要受到许多力量的影响和制约。这些力量包括：供应和需求、社会习惯和传统等。但归根结底，总是要由某些人按照某种方式，并以权力结构和权力关系为依据做出权威的决策。可以说，这种决策是任何一个现代的机构都无法避免的，尤其是工商企业，更不能避免。

主导方面的谬误

从事工作的上述几个方面，生理的、心理的、社会的、经济的和权力的方面，是互相独立的。每一个方面都可以，而且应该分开来予以独立分析。但是，它们又总是共存于员工的处境，及其与工作和职位、同事和管理当局的关系之中。因此，人们必须把它们结合起来进行管理。但是，这些方面又没有一个共同的方向。其中一个方面的要求，与另外一个方面的要求大不相同。

在我们有关“从事工作”的传统方法中，一个基本谬误是：把这些方面中的某一个方面宣称为唯一的方面。

其中一个例子是埃尔顿 · 梅奥。他把工作小组中的人际关系——心理方面和社会方面——看成是处于主导地位的方面。但是，固然一个人不能只雇佣别人的一双手，而必须雇佣整个人，但工作本身也很重要，会对群体关系产生影响。同时，梅奥及其同伴忽略了经济方面和权力方面。

这些方面相互之间存在着极其复杂的关系，它们是一种真正的“结构”，不会随着员工环境的改变而迅速发生变化。

已故的亚伯拉罕 · 马斯洛（Abraham H. Maslow）——人本主义心理学

之父[1]发现：人的需要形成了一个等级层次。当一种低级的需要得到满足以后，它就越来越不重要了，而较高一级的那种需要则越来越重要。马斯洛把可以称之为“边际效用”的理论应用到人的需要上，他这种创见的确深刻而持久。马斯洛把经济需要放在最底层，而把自我实现的需要放在最高层。但最重要的并不是先后次序，而是洞察到需要并不是绝对的。一种需要越是得到满足，则其满足的重要性就越低。

但是，马斯洛并没有看到这一点：一种需要在得到满足的过程中会产生变化。当人们的经济需要得到满足时，即当人们不必把其他各种需要和人的价值都服从于获得下一餐饭食的需要时，他们对获得更多经济报酬的满足程度会越来越低。但这并不意味着经济报酬的重要性变弱。相反，虽然经济报酬作为积极刺激的作用在逐渐减弱，但是在经济报酬方面感到失望而造成的不满足感却在迅速增长。[2]用赫茨伯格的话来说，经济报酬已经不再是“激励因素”了，而变成一个“保健因素”。如果不予注意，即如果在经济报酬方面引起了不满意，经济需要就成了一种阻力。

我们现在知道，这对于马斯洛所讲的每一种需要都是适用的。当一种需要的满足接近于饱和时，它作为奖励和激励因素的能力就会迅速减弱，但它的阻碍能力、造成不满和作为反激励因素的能力却在迅速增长。

在同一家公司里工作的两个副总经理的工资只相差几百美元，在经济上处于同等地位。在他们那种工资级别上，所得税非常高，以至于他们在工资上的细微差异根本就没有什么意义。但是，工资较低的那个副总经理感到极为灰心和嫉妒。尽管他的收入已经很高，但他对自己工资较低这一点总是耿耿于怀。这种情况也同样适用于组织中所有层次的管理者或员工。每一位工会领导者都知道：现在他所面临的最大问题，不在于每一工资级别绝对金额的大小，而在于各种不同类型的员工之间的工资差别。熟练工人坚持自己要比半熟练工人的工资高 20%，而要满足熟练工人或半熟练工人都是不可能的，他们双方都同样会感到不满足。如果把工资差别缩小，熟练工人就会感到受了不公正待遇甚至剥削；但如果不把工资差别缩小，半熟练工人又会感

---

[1] 特别是在他的著作《激励和人性》（*Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954）中。

[2] 这一点是在我的著作《新社会》一书中首先指出的。后来，弗雷德里克·赫茨伯格（Frederick Herzberg）在他的两本书中提供了大量资料，《工作的激励因素》（*The Motivation to Work*, Wiley, 1959）以及《工作和人的天性》（*Work and the Nature of Man*, World, 1966）。

到自己被剥夺了。

但还有一点，同马斯洛所指出的相反，随着人们在工作中的各种需要接近于满足，它们的性质会发生改变。正如我们刚刚看到的情况，工资已经成为社会方面和心理方面的一个组成部分，而不再是经济方面的一部分了。

还可能发生相反的情况，权力和地位可能成为提出经济要求的基础。例如，在南斯拉夫工业中，工人委员会中的工人代表拥有着相当高的社会地位和权力，他们几乎是一任职就会立即提出要有更高的工资。至少，他们提出要有各种额外待遇，提供住房、单独的办公室、秘书和在公司商店中享有优惠等，他们认为：这些是源于他们新的等级地位的经济报酬。

对于“从事工作”的各个方面及其相互关系，我们还要在现有基础上做更多的探索。我们现在所面对的这种结构，也许是无法进行分析的。

但是，管理人员必须现在就进行管理。他必须找到解决办法，或至少是权宜办法，以便使自己有能力让工作富有效率并使员工有所成就。他必须了解有些什么需求。他不能期望延用200年来的办法以取得成功。他必须开发出新的途径、新的原则和新的方法，而且要快。

使工作富有效率：工作与流程

工作具有一般性——技术和知识属于从事工作的范畴，而不属于工作的范畴——使工作富有效率的四个步骤——工作分析——泰勒及其信徒——工业工程是什么和不是什么——把重点放在最终产品上——安排作业并不是工作分析的一部分——工作分析只是第一步——生产原则——单一产品生产——刚性大量生产和柔性大量生产——流程生产——每一种生产原则都要求什么

我们常说非技术工作、技术工作和知识工作。但是，这种说法会引起误解。实际上，并不是工作本身是非技术的、技术的和知识的，而是指工人（非技术工作者、技术工作者和知识工作者）。技术和知识是属于“从事工作”的方面。无论是否要求技术，无论要求多少知识，工作本身都是一样的。

在以前，做一双鞋必须“有较高的技术”。近一个世纪以来，我们做鞋子已经不再需要多少技术了。使制鞋工作完全自动化，从而使其完全不需要体力工作，并没有多大困难（虽然也许并不经济）。但是就鞋子本身来讲，几乎没有什么改变。生产流程也几乎没有什么改变，包含同样的一些步骤：选皮革、开样、定形、缝制和上胶。这些步骤按同样的次序进行，有着同样的要求和标准，造出同样的成品。虽然做鞋的工具和技术要求有了巨大变化，但制鞋的工作还是一样的。只有专家才能区别一双鞋到底是完全由手艺高的工人手工做的，还是完全由自动化生产流程制造的。

看起来这似乎是咬文嚼字，但是，要使工作富有效率，关键的一点就是要认识到工作具有普遍性和一般性，而技术和知识则属于“从事工作”的范畴，而不属于“工作”的范畴。工作的一般性——当然是指体力工作或其他任何生产工作——意味着即使不能科学地进行工作，也能够系统地进行

工作。

使员工有所成就的第一步，就是使工作富有效率。我们越是理解工作本身要求些什么，就越是能够把“工作”整合在人们的活动，即“从事工作”之中。我们对工作本身越是理解，就越是能够使员工获得自由。在科学管理，即以理性和非人格性的态度对待工作和有所成就的员工之间，是并不矛盾的。两者虽然极不相同，但却是互相补充的。

迄今为止，有关工作的研究还仅限于对体力工作的研究——原因很简单，主要是因为：直到最近，体力工作仍是主要的工作。所以，本书在描述有关使工作富有效率的已有知识时，也不得不以体力工作为重点。但是，这些原则和方法同样也适用于任何其他生产工作，如绝大多数服务性工作；它们也适用于信息的处理，即绝大多数文书工作；它们甚至可以适用于绝大多数知识工作，只是应用和工具有所不同而已。正是由于工作具有普遍性和一般性，所以无论最终产品是物品、信息还是知识，这几种工作基本上没有什么本质差别。

使工作富有效率要求四种不同的活动，每种活动都有它自己的特点和要求。

第一，分析。我们必须了解工作所需的各项具体操作与作业，及其次序和要求。

第二，综合。必须把各项操作综合成为一个生产流程。

第三，必须在生产流程中建立起有关方向、数量和质量、标准和例外情况的控制。

第四，必须提供合适的工具。

还有一个基本点是：由于工作是客观的、非人格性的，并且是一种“事物”，即使工作是无形的，如信息工作或知识工作，也是这样，所以，为了使工作富有效率，必须从最终产品、从工作的产出出发，而不能从投入（不论是手艺技能、还是正式的知识）出发。技能、信息和知识都是工具，而应用什么工具、什么时候应用以及为了什么目的而应用，则始终必须由所要的最终产品来决定。最终产品决定了需要从事什么工作，决定了把各项操作整合成生产流程的综合过程，还决定了适当控制的设计以及所需工具的规格。

工作分析

工作分析又叫做工作研究、科学管理、工业工程，至今已有将近100年的历史。如前所述，它可以追溯到泰勒在19世纪80年代对体力工作的各项操作所进行的研究，如他在钢铁厂中所做的著名的铲沙研究。在泰勒于第一次世界大战期间去世后不久，科学管理基本上就以目前的形式存在了。在大战期间以及紧接着的一段时间里，泰勒最有成就的两位信徒弗兰克·吉尔布雷思（Frank Gilbreth）和亨利·甘特，为泰勒的科学管理增补了可以称之为工作分析的“脚本和句法”。

吉尔布雷思对体力工作所包含的全部动作进行了研究、识别和分类，这些动作有“举起”、“移动”和“放下”等。他把这些称为基本动作，并列出了所有的体力操作，指出了每一项基本动作怎样才能够最好地完成、要求一些什么活动和需要多少时间等。有人指出，吉尔布雷思所提出的基本动作不像是字母，而像是中国的象形文字，是一种基本单位的符号，本身就包含着进行操作所需要的全部信息。

与此同时，甘特则致力于工作中操作结构的研究。他所发明的甘特图，从所要的最终产品开始，然后概括出获得最终产品所需要的每一个步骤，并表明它们在整个流程中的次序和所需的时间。实际上，甘特图创立了工作的句法——排列次序。

不仅工作分析这一学科已经存在了很长一段时期，而且其实践也已经相当普遍。在工厂和运输业，工业工程都是生产工作的共同特征。就是在文书工作中，工业工程也日益得到重视和应用。目前，工业工程已经被公认为是一门专门学科，出版了大量的文献资料。如前所述，工业工程的影响是极为巨大的。

因此，管理者都倾向于认为：他们已经了解了工业工程中应当予以了解的全部内容。他们可能提出这样的理由：工作分析是有用的，但正如成本会计一样，它也是一种已经为人熟知的工具，因而用不着他们多去关心了。他们深信自己已经了解了其基本要点。面对提问者，他们会这样回答，工作分析基本上包含以下四点内容。

1. 识别生产一种已知的最终产品、做好一项已知的工作所必需的全部

操作。

2. 对各项操作的次序进行合理的组织，以便使工作流程尽可能地最容易、最流畅、最经济。

3. 对每项操作及其再设计进行分析，以便最有效地完成每项操作，包括提供恰当的工具、所需的信息并在需要的时间和地点提供合适的材料。

4. 把这些操作整合成为不同的作业。

实质上，这些就是工业工程的书本和课程中所讲的内容。但是，这并不符合至少是不完全符合有效进行工作分析的要求。

首先，标准答案忽略了工作分析中的第一个极为关键的步骤。工作分析不是从识别各项操作开始，而是从界定所要的最终产品开始的。正如甘特在60 年以前就已经指出的，而此后却很少有人认识到，工作分析必须从下列问题开始："我们需要生产什么？工作本身是什么？应该如何设计最终产品，以便尽可能最容易、最富有效率、最有成效地进行工作？"

对于这么明显的事实，大家却都没有注意到。这一点可能要归咎于泰勒，而这也许是对这位伟大人物的批评中唯一有依据的。泰勒总是认为最终产品是不言自明的，他注重的是个别的任务而不是综合的成果。

但是，如果从任务出发，而不从最终产品出发，就可能导致这样的结果：工作安排得挺好，但工作本身却是根本就不该做的。我们不能像泰勒那样，预先假定最终产品是合理的、系统的、连贯一致的。在绝大多数过程中，这只不过是一些未经考验的假定，是过去的经验、传统和习惯以及人们一直以来所犯的错误。如果人们从最终产品、从工作本身开始，那么他们很快就会提出这样的问题："我们为什么要做这项工作，为什么要做那项工作？"通常所得到的答复是："我们一直都是这样做的。"认为最终产品是既定的、不容置疑的，往往会造成无效率（生产率损失）它们到底占多大比例，对此没有人能够给出答案。但我曾经听一些有经验的工业工程师说过，这种损失高达总成本和总努力的 30%，而我并不认为这种估计过高。

因此，管理人员必须认识到：必须让工作分析人员参与产品和生产流程的设计。显然，最终产品不能主要从使工作变得容易这一点出发来进行安排。最终产品的基本规格是由用户，而不是由生产者的需要和价值决定的。但是，在这些基本规格的限度之内，在设计产品或服务时通常还有很大的活

动余地，从而在一定程度上决定了工作是有效率的，还是无效率的；是简单的，还是存在着不必要的复杂化；是经济的，还是浪费的。

工作分析的传统定义中存在的另外一个缺点是：它包括了一些不属于其范围之内的东西，这一缺点已经为人所知。绝大多数管理人员，以及绝大多数工业工程师，至少是西方的工业工程师，在他们有关工业工程的定义中包含的第四步即最后一步，并不真的是工业工程的一个部分。安排作业，已经不是分析了。或者，更恰当地说，作业安排所需要的分析，已经不是工作分析了，而是对“从事工作”进行分析。在作业安排的过程中，工业工程师虽然也要发挥作用，但这种作用同他在工作分析中所发挥的作用是完全不同的（在第21章中将予以讨论）。

员工在传统上对工业工程的抵制，在很大程度上应归咎于把作业设计包括在工作分析之中。知识分子对现代技术、对现代工业和组织持敌对态度，在很大程度上也应该归咎于此。

但是，应该予以抵制和批评的，是工作分析的错误应用，而不是工作分析本身。人们，特别是当代的心理学家，常常责备泰勒造成了工人的“非人性化”。但是，这种批评是不公平的，也是不公正的。⊖

装配线并不是泰勒发明的。实际上，装配线与泰勒没有什么关系。泰勒的目标从一开始就最彻底地符合对待工作的最人道主义的态度。正如泰勒的著作所表明的，他知道：使工作富有效率只是第一步。他还知道：空着肚子或筋疲力尽的身体，并不是充实生活的基础。泰勒致力于“为员工福利打下经济基础和物质基础”的首要任务。实际上，泰勒的最热心的支持者，是20世纪初叶美国最伟大的人道主义者路易斯·布兰代斯（Louis D. Brandeis），这一点绝不是偶然的。布兰代斯后来成为美国最高法院伟大的自由派法官，在法庭上为人类的权力和尊严而坚强地进行斗争。例如，正是布兰代斯自愿作为泰勒的公共关系代理人，为了引起人们对泰勒工作的注意，提出了“科学管理”这一名词。

但是，无论如何，事实总是科学管理或工业工程满足于停留在泰勒停下来的地方。在科学管理的学者或实践家当中，很少有人关心“从事工作”，

⊖ 由于泰勒在1880年并不知道弗洛伊德以后的心理学而贬低他，就好像由于伊萨克·牛顿在1690年并不知道量子力学和非欧氏几何学而贬低他一样。这一点，我在1967年接受高层管理学会颁发的泰勒之钥时，就已经指出了。

即把各项操作综合成为一项作业。[⊖]

管理人员必须清楚：工作分析的逻辑，与作业结构分析的逻辑是不同的。前者是工作的逻辑，后者是“从事工作”的逻辑。

工业工程师最后一个，也是最普遍的一个误解是这样一种信念：认为工作分析就是全部工作。其实，工作分析只是使工作富有效率的第一步工作。工作分析只是要识别出各种具体的操作，以及它们的次序和相互之间的关系。它所涉及的，只是局部，并没有涉及作为整体的生产流程，没有涉及生产流程的结构、经济性或绩效水平。

生产原则

生产并不是要把工具应用于材料，而是要把逻辑应用于工作。越是明确地、一贯地、合理地应用恰当的逻辑，则生产的限制越小、机会越大。

这个界定意味着：必然存在着生产原则，必然存在着少数几种基本模型，而每一种模型又都有它自己的限制条件、要求和特点。这个界定还意味着：生产流程的设计越能与某种生产原则保持一致，它就越是顺畅、有效果和富有效率。

每种生产系统对各个领域和各个层次的管理，都提出了自己的要求，都需要不同的能力、技术和行动。其中，每一套要求，不一定比另一套要求“更高级”，这就像非欧氏几何学并不一定比欧氏几何学“更高级”一样。但是，它们是各不相同的。如果企业管理当局对其生产系统的要求不了解，那么他们就无法真正地使工作富有效率。

这种理解在目前特别重要，这是因为许多流程，在制造工作和信息工作中，正在从一种生产系统转向另外一种生产系统。如果把这种转变只是看做有关机器、技术和小改小革的事，那么企业在转入新的生产系统后必然会碰到困难。为了能够获得转入新生产系统后的利益，管理当局必须认识到：新生产系统包含着新的生产原则，并且必须理解这是些什么样的新原则。

⊖ 一个重要的例外，是泰勒的一位门生阿伦·莫根森（Allen Mogensen）。他于 20 世纪 20 年代首创进行了称为“工作简单化”的一种研究。这种工作简单化同目前被重新发现的“工作丰富化”相比，如果不是在某些方面超过的话，也是惊人的相似。

迄今为止，我们一共知道四种生产原则，每一种都是根据工业生产即主要针对传统体力工作而制定出来的。但是，每一种生产原则都可应用于信息的生产和处理之中，即绝大部分文书工作。同时，这些生产原则也可应用于知识工作之中，至少可应用在与已知知识（即已经可以学习和运用的知识）的学习和应用有关的知识工作中。

这四种生产系统是：(1) 单一产品生产；(2) 刚性大量生产；(3) 柔性大量生产；(4) 流程或“流”(flow) 生产。在这四种生产系统中，每一种都有它自己的特点，对管理都有着特殊的要求。

在提高生产绩效和缩小生产限制方面，存在着两条一般规则：(1) 越是一贯而彻底地应用所实行的生产系统的各项原则，就越是能够迅速而大幅度地缩小生产限制；(2) 这些生产系统本身代表着进步的不同次序。其中，单一产品生产系统最不先进，流程生产最为先进。它们代表着对物质限制条件的不同控制阶段。但这并不意味着在任何情况下，从单一产品生产系统转向流程生产系统，就是进步。每一种生产系统都有它自己特别的应用范围、要求和限制。只要我们尽可能地按照较为先进的生产原则来组织生产的各个部分，同时又学会在同一生产流程中对不同的生产系统加以协调，我们就是进步了。

就每一种生产系统对管理能力的要求而言，也存在着两条一般规则：(1) 这些生产系统不但在要求的困难程度上存在着不同，而且还要求不同的管理能力和执行次序。所以，从一种生产系统转向另一种生产系统时，管理当局必须学会如何做新的事情，而不是如何把旧的事情做得更好。(2) 管理当局越是能够一贯地应用每种生产系统的原则，就越是易于满足该种生产系统所提出的要求。

每个企业的管理当局都必须满足按照产品和生产流程的性质应该采用的生产系统的要求，而不是满足它实际上所采用的生产系统的要求。如果由于不能够或不愿意而没有采用最合适的生产系统，结果只能是导致绩效不良。这并不会降低对管理当局提出的要求，而且不可避免地会增加管理企业的难度。

关于这一点，有一个碱性炼钢法的例子。它基本上采用的是单一产品生产系统，进行批量生产。在使单一产品生产系统完善化方面，可能没有一种产业比钢铁产业更为努力和更为成功了。但是，基础钢铁公司的管理当局所

面对的问题是流程生产中的一些问题：很高的固定资本要求和连续生产的需要；从而一方面使盈亏平衡点很高，另一方面也要求有较高、较稳定的业务以及进行基本的长期投资决策等。结果，钢铁产业的成本结构是资本密集型的流程生产系统的成本结构，但它却很少享有流程生产的经济利益。这样，钢铁产业就处于流程生产的成本特点和单一产品生产的收益特点之间，左右为难。当快速成长和产品需求很大的时候，即工业化的早期阶段，它一般能在若干年内获得利润。但是，如果超出了这段时间，钢铁产业的利润率就处于仅能维持的边缘，而且不足以满足它本身的需要——这种状况一直持续到基础钢铁产业发生转变——从机械式的单一产品生产转变为实际上的化学式流程生产，才能得以改变。

概括而言，对企业管理来说，以下各点是极为重要的：了解应该采用什么生产系统、尽可能贯彻其生产原则，找出生产中可以应用更先进生产原则的生产作业并按照这些原则进行组织，了解每一种生产系统对管理当局提出的要求。

当历史障碍和技术障碍使得生产不能按照恰当的生产系统来组织时，如基础钢铁产业的例子，管理当局所面临的重大挑战是开展系统的工作来克服这些障碍，而不是把重点放在使基本上不恰当的生产系统变得稍微有效一些。

由于钢铁产业违背了这些规则，所以才把许多技术力量投放到了错误的地方。它把重点放在改进传统生产流程上，但当钢铁制造最后成为流程生产时，这种努力就只能是一种浪费了。

一个企业即使采用的生产系统不恰当，它还是必须要满足恰当的、更先进的生产系统对管理提出的全部要求，但它又缺乏为满足这些要求而支付的资金。这是因为：只有采用生产力更高的、更先进的生产系统，才能提供这种资金。

上述所有的四种生产原则为富有效率的工作和有所成就的员工奠定了基础。它们全都与“从事工作”的动态相一致，或能使之与“从事工作”的动态相一致。如果未能实现这一点，那也并不是生产原则的过错，而是其应用不当。

特别地，当大量生产无法使员工有所成就时，那基本上是由设计不良造成的，或者是由于未能了解机械化的意义（请参见第18章），或者是由于未

能了解工作和“从事工作”之间的区别（将在第21章进行讨论）。

单一产品生产

这四种生产系统及其原则到底是怎样的呢？

首先，在单一产品生产中，每一件产品都是可以截然不同的。当然，严格说来，并不存在单一产品的制造——只有艺术家的产品，才是单一的、独特的。但是，建造一艘军舰、一部巨大的涡轮机或一座摩天大楼，则十分接近于制造一件单一的产品。传统的建造房子的方式，一次建造一幢房子，也是如此。另外，绝大多数加工工厂中的成批生产，可能也属于这种情况。

单一产品生产中的“单一”，是指产品而言。实际上，单一产品生产总是围绕标准化工具进行组织的，而且一般总是使用标准化的原材料。

金匠和银匠使用同样的工具，并且其最终产品也非常相似。但是，这两种手艺在传统上是分开的，原因是它们所使用的原材料不同。这可能是一个极端的例子，而且过于专业化了，但它表明了单一产品生产的基本特点。

在单一产品生产中，基本组织是按照阶段的相似性进行划分的。传统的独门独户住房的建筑，是单一产品生产的最古老例子。在这种建筑中，可以分成四个相似的阶段：第一，开挖地基并浇注墙脚和地基的混凝土；第二，创建房屋框架和屋顶；第三，在墙壁中安装水电管道；最后，进行内部修饰。使各个阶段互相独立的是，在每一阶段完成之后都可以停顿下来而不致造成任何损失，即使停顿较长时期也可以。但在每一阶段内，则必须把这一阶段的工作进行到底，否则已经做的那部分工作就可能遭受损失，甚至必须从头做起。每一阶段在各座房子的建造中可以有所不同，而且这种不同不会造成太多的困难或调整，也不会影响到下一阶段的期限。按照产品即房子的内部逻辑来看，每一阶段本身又都是一个整体。

由于单一产品生产是按照阶段的相似性来组织的，所以它同手艺行业的组织是根本不同的。在手艺组织中，一个木匠要干全部的木匠活儿，一个管子工要做全部的管子活儿。如果合理地进行组织的话，单一产品生产不是按照手艺技能，而是按照阶段技能来进行组织的。

典型的例子是装电话的人。他并不是一个熟练的电工、木工、管子工或屋顶工，但在他装电话线时，他锯木板、连地线、掀开并重新装上屋顶板。

换句话说，在某一个特别的工作阶段、或者是由某一个人独立完成，他必须能够完成该阶段要做的所有工作。或者是如同建造大型涡轮机的情况，建立一支由该阶段所需的各种技术工人组成的综合团队，由他们共同完成该阶段的工作。个人或团队并不需要掌握该特殊阶段要求以外的任何技能。

第二次世界大战期间、美国之所以能够以很快的速度建造舰船，在很大程度上就是由于采用了这种方法，而不是由于大量生产所实现的前所未有的生产速度。美国当时所采取的方法是：把工作划分为具有相似性的各个阶段，按照每个阶段的特殊要求来系统地组织工作团队，对大量的人员进行系统训练，使之有能力完成某一个阶段内要做的全部工作。这样，就能够排出一个工作流程进度表、从而使工作时间得到了大量节约。

刚性大量生产和柔性大量生产

绝大多数人在听到“大量生产”这个词时，立即就会想到装配线，但这是一种误解。在大量生产中、只有很少一部分才采用装配线。即使在极为刚性的真正的大量生产中，装配线也只是一种罕见的例外情况。

收音机、电视机和电话等电器设备的装配，就是一个很好的例子。它是一种真正的大量生产，但每一个工人担任着从开始到结束的全部操作。各项操作事实上是按照次序排列的，从钉上第一只铆钉，到焊接全部电线接头、一直到最终检查。从这个意义上讲，的确存在着一条生产线，但这不是传统意义上的生产线，“工件”本身并不移动，而是停留在各个工位。

虽然装配线在群众的想象中很突出，并且在社会学文献中被广泛地指为“异化”，但现实中却极为罕见。在 1970 年的美国，每 50 个工人中，只有一个工人在装配线上工作。即使在制造业中，装配线也是罕见的——在美国制造业工人中，只有不到 6% 的工人在装配线上工作。甚至在汽车工业中，装配线上的工作也只是一种例外情况。在通用汽车公司的 55 万名员工中，只有 1/3 的人在装配线上工作。

还有，有关装配线的传统概念认为：只存在着刚性大量生产。事实上，目前日益占优势的显然是“柔性”大量生产。

刚性大量生产和柔性大量生产的共同之处在于：它们的最终产品是由标准化零部件装配而成的。在单一产品生产中，工具和原材料是标准化的。在

大量生产中，零部件也是标准化的，而且通常是由标准化零部件组成的。换句话说，大量生产是装配，而不是制造。

现代的大量生产，可以追溯到美国于 1812 年战争时为其步兵所制造的步枪。到 1880 年的时候，在亨利·福特以前很久，美国工业中实际上已经普遍应用了大量生产方法，而且在以德国的蔡斯光学工厂和瑞典的爱立信电话机厂为代表的工厂中，大量生产方法也得到了应用。

可能由于大量生产起源于兵器制造，所以长期以来人们认为大量生产只能采用“刚性”大量生产技术。为士兵制造兵器，显然最终产品最好是完全统一的，最好是一支步枪同另一支步枪相同，使用完全相同的弹药，运用完全相同的擦枪方法，并通过零部件的通用实现了修理的简便化。

所以，在大量生产中，除了工具、材料和零部件以外，最终产品也是标准化和统一的。而在柔性大量生产中，却可以应用标准化零部件制造出多样化的最终产品。

从历史上看，柔性大量生产要早于刚性大量生产好几百年，在工业化以前很久就已经开始应用了。我们对古代建筑方法了解得太少，以至于不知道欧洲和“近东”大量的希腊式和罗马式庙宇采用的是什么生产流程，但它采用的很可能就是柔性大量生产流程。至于 1100～1300 年间在北欧和西欧建造的哥特式大教堂以及成千的哥特式教堂，它们采用柔性大量生产流程的证据是很多的，而且没有任何使人怀疑的地方。其基本部件、砌块和屋顶等，都是高度标准化的，但其装配却随着各个建筑师的不同设计而有所不同。只有使某个教堂看起来与众不同的那些特征，如窗户、装饰物和门拱等，才采用单一产品生产方法来建造。但最重要之处在于，所有这些特殊部分都是附加在已经基本完工的建筑物上的。换句话说，哥特式大教堂的多样性，是在生产流程的最后才提供的。而对于小型哥特式教区教堂，情况更是如此。在这个例子中，虽然最终产品是极为多样化的，但其中的基本生产流程本身却是标准化的。

类似地，日本在 700～1600 年期间所建造的大量佛教寺庙，采用的也是柔性大量生产方法。在这些寺庙中，每一座寺庙看起来都极不相同，但每一座寺庙基本上都是由标准化的部件组成的，如宽度和长度标准化的横梁、标准化的屋顶和屋瓦、宝塔各层之间标准化的间隔距离等。只是在建筑的最后阶段，才加上去一些有特征的不同东西，如门拱、铁窗或屋顶边缘屋瓦的装

饰等，从而在真正的大量生产即按照预定模式装配标准化部件的基础上，造成了辉煌的多样性。用木料建成的日本寺庙，曾经一再被火焚毁，但总是能够按照只显示外形的图纸确切地重建起来。这是由于寺庙结构的每种物件都是标准化的，所以任何熟练工匠都能够确切知道应该怎样重建。

如果不是采用大量生产方法，哥特式教堂和日本的寺庙都是无法建造起来的。它们即使不是由非熟练工人建造，也基本上是由半熟练工人建造的。如果这么多的大型建筑都要由熟练工人来建造，那么在当时那种贫穷的、大部分人不识字而人口稀少的地区，根本找不到足够的工人。只有大量生产方法，才有可能使普通农民来从事大部分工作，或者是在夏天从事几个月工作，或者是自愿参加这种神圣工作以期得到善报。在建造过程中，熟练工匠只是进行监督和从事最后的特殊装修工作。

但是，当 19 世纪重新提出大量生产原则时，人们却想当然地认为：一定是统一的、标准化的最终产品。亨利 · 福特最清楚地阐明了这一点。

亨利 · 福特说："只要制造出黑色的汽车，顾客就可以拥有任何颜色的汽车。"他并不是在开玩笑，而是表明大量生产的实质就是大量制造统一的产品。他当然知道，很容易做到使顾客有各种颜色的汽车可供挑选，只要在装配线的终端，为每一位喷漆工配备三四支喷漆器，而不是一支喷漆器就可以了。但福特也正确地知道，只要他对多样性做出任何一点让步，产品的统一性很快就会消失。他认为产品的统一性是大量生产的关键。

但从一开始，就有人在使用另外一种方法，即柔性大量生产方法——虽然人们很少了解。为西尔斯公司建立了第一个邮购工厂的奥托 · 多林，就设计了能够处理极为多样化订货的、真正的大量生产工厂。邮购目录中的各个项目，都是一些"标准化的部件"。每一个订单，都是通过同样的流程来履行的，但最后装配的却不是"标准订单"，而是顾客所定购的货物，然后以一份包装、一张发货票寄出、但最终产品的多样性却令人难以置信。在西尔斯公司的早期历史中，邮购目录中包含着几千个项目，这在理论上就意味着最终产品的装配存在着上百万种以上的组合，而任何两个订单完全相同的几率实际上为零——从实际上看，在很大程度上也确实是如此。

甚至更早一些，正如在第 20 章将要讨论的，厄恩斯特 · 阿贝（Ernst Abbe）曾经把德国耶拿的蔡斯光学工厂的镜片制造，采用柔性大量生产方法进行组织。

另一个例子是美国南加利福尼亚的农机制造商。在20世纪三四十年代，该制造商为灌区的大规模农业设计和制造了专门的农业（栽培）机械。他设计的每一种农机，都是独特的。例如，他设计出一种附有各种配件的农机，能够完成大规模黄瓜种植的各种操作——从春天犁土，到及时收摘黄瓜和腌渍黄瓜。对于每种机器，他很少在一次制造一部以上，但在所制造的700多种不同机器中，每一种都是由大量生产的、统一的、标准化的零部件装配而成的，这些零部件在美国由其他厂家成千上万地制造出来。他所面临的最困难的工作，不是设计出一种机器——能辨别出黄瓜已经达到腌渍的成熟程度的机器，而是寻找零部件的大量生产者。虽然这些零部件最初可能是为其他目的而设计的，但却能用于黄瓜栽培机上并完成所需要从事的工作。

应用柔性大量生产原则的特殊技术在于：对产品进行系统分析，以便发现隐藏在多样化的产品外观背后的某种模式。然后，按照这种模式，用尽可能少的标准化零部件装配成尽可能多的产品。换句话说，实现多样化的工作是由装配，而不是由制造来承担的。

显然，对于有些生产流程而言，最终产品的标准化是最理想的。上面所提到的供步兵使用的步枪，就是其中一个例子。此外，还存在着一些其他的生产流程，可以用刚性大量生产流程来实现产品外观的多样性，从而满足市场的需要。

通用汽车公司经常说，它们的汽车在颜色、车身式样、座椅材料和附件等方面有多种选择，所以其顾客可以从成百万种不同的最终产品组合中加以选择。但更重要的事实是，虽然通用汽车公司并不经常宣扬这一点，但是通用汽车公司的所有品牌，不论是雪佛兰、庞蒂亚克、奥兹莫比尔、别克、还是凯迪拉克，用的都是同样的车架、同样的车身，基本上同样的引擎，更不用讲同样的刹车和同样的照明系统等等了。车子看起来各不相同，有着不同的特点，代表着标准化的基本零部件的各种不同组合。所有这些车子（只有凯迪拉克是个例外），都是在同样的装配线上组装起来的。事实上，这些车子都是刚性大量生产的产品，其生产过程从亨利·福特的早年时期以来，几乎没有什么改变。

但是，为了要使刚性大量生产的产品外观具有多样性，每一种装配零部件的产量都要达到相当的数量。而这一点，除了汽车工业以外，其他工业很少能够办到。否则，正如福特所发现的，刚性大量生产就只能生产出真正标

准化的产品。

例如，美国汽车公司在这方面就处于极为不利的地位。因为它必须生产出相当多样化的最终产品，至少在外观和式样上是如此，其产量虽然每年都高达 30 万 ~ 40 万辆，在汽车工业以外的产业中，这肯定是一个庞大的数字，但从美国汽车业的标准来衡量，还很不够，比起通用汽车公司来要少得多。

对于绝大多数大量生产流程来讲，最好采用柔性大量生产原则。但是，直到最近以前，机械化和柔性大量生产仍然很难结合起来。应用于大量生产的工具，通常都缺乏柔性。

电子计算机的出现，迅速改变了这种情况。电子计算机，特别是小型生产流程计算机，可以说是机器或机械工具的一个部分，消除了工具的刚性，从而排除了柔性大量生产的主要障碍。在传统的大量生产和传统的机器生产中，产品或生产流程中的任何改变，都要求把生产流程停下来，以便改变机器的装置和清洁工具、改变工件和材料的位置和改变速度等。以上这些如果用手工来做，所花费的时间就太多了。更糟糕的是：改变一种工具，就意味着整个生产流程都要停下来。电子计算机控制，如数控机具则排除了这种时间花费。按照预定程序的指令，电子计算机可以立即实现这种改变，所需要的时间不再是几个小时，而是几秒钟，至多只需几分钟。

这不是自动化（关于机械化和自动化，请参见第 18 章），这是机械化的重大改进。日本和瑞典的造船业，就是这方面的例子。这两个国家之所以在 20 世纪 60 年代的世界造船业中居于主导地位，并把克莱德赛的苏格兰人和汉堡的德国人这样一些有经验的老造船业者排挤出去，并不是由于降低了工资（事实上，瑞典的工资高于德国和苏格兰），而是由于电子计算机控制所带来的转变，把传统上是单一产品生产的造船业改变成柔性大量生产。结果，瑞典和日本的造船厂能够用标准化零部件制造出极其多样化的最终产品——不仅在外形上，而且在大小、结构、速度等方面都极为不同。造船工作仍像传统的单一产品生产流程那样按照阶段进行组织，但在每一个阶段内部则采用大量生产流程，其中的零部件是标准化的，而各种零部件的组合则具有几乎无限的柔性。采用这种生产流程，不仅使成本大为降低、速度大为加快，而且最重要的是，可以完全预计到造船的周期并严密控制工作日程，因而能够在很早以前就确定可靠的交船日期，这几乎是造船史上的第一次。

用电子计算机来控制生产流程，也可应用于其他产品，如制造玻璃瓶，而且取得了类似的效果。

电子计算机控制，要求对生产流程重新进行设计。这是很困难、很费钱的一件事，而且要求对产品和生产流程进行艰苦而费时的分析。但是，只要能够采用这种方法把刚性大量生产改变为柔性大量生产，就能使成本大为降低，有时能降低50%～60%的成本，生产速度也大为提高，生产日程安排则像在刚性大量生产中一样可靠。同时，还可能进行真正的市场营销。

通过采用标准化的生产流程、应用标准化的部件和半熟练（即使不是完全非熟练）的工人，哥特式教堂的建筑师能够设计出可以满足主教、大小教区等各种顾客需要的教堂。

类似地，柔性大量生产也可以利用完全标准化的生产流程，来生产各种各样极为不同的产品。由此人们可以预言：柔性大量生产将日益成为未来的大量生产系统，而刚性大量生产系统则将日益局限于很小的范围。在这个狭小的范围内，最终产品的基本统一性本身，就是顾客的一种基本需求。

流程生产

第四种生产系统是流程生产。在这里，生产流程和产品合二为一。

流程生产工业的典型例子，是炼油厂。对于一家炼油厂而言，从原油得到的最终产品取决于它所采用的生产流程。它只能生产原来设计提炼的那些产品，并按照原来的比例进行提炼。如果想得到新的提炼品或对各种提炼品的比例做出重大改变，那就需要改建炼油厂。化学工业一般都采用流程生产，牛奶加工厂和平板玻璃厂的基本生产系统也是流程生产，只是需要略加变动。

流程生产是一个整合系统，其中不存在阶段性，也不存在零部件，只存在一个流程。一般而言，典型的流程生产所投入的，都是一种基本原材料。根据原材料（如原油）的内在特性，生产出可用于各种不同最终用途的、极为不同的多种最终产品。这种生产流程本身，是极为刚性的，甚至比刚性大量生产还要刚性，而其最终产品则一般较单一产品生产还要多样化。

由于流程生产是一种整合系统，所以在它适用的地方，一般极为经济、而且生产率极高。但是，如果在不适合的地方应用这种方法，或者应该应用

而并未真正地予以应用，像前面所讲的钢铁工业的例子，那么其刚性和成本将超过其收益。

有许多一贯按照单一产品生产或刚性大量生产来组织的生产流程，可以而且应该采取流程生产模式。对于经营得很好的电话系统和绝大多数邮局而言，它们在绩效方面的基本差别在于：电话业务是作为流程生产和一种真正的系统来组织，而各地的邮局至多是按照大量生产的原则来组织。事实上，一般仍是按照单一产品生产原则来组织，即流程分为“各个阶段”，不同的“产品”即不同的信件和包裹有着完全不同的流程。的确，电子脉冲的移动，要比纸张的移动容易得多，更不用说沉重包裹的移动了。但是，任何地方的邮政业务，只要尝试使其系统尽可能接近于流程生产模式，就能使其绩效得到显著提高。

所有的运输，不论是用于运送邮件、货物，还是旅客的运输，都应该考虑采用流程生产。运送工具必然是一个系统，必然有高度的刚性，必然要安排好日程并使各种运送工具整合起来。但是，每一封信件、每一个包裹都有一个不同的目的地，更不用说每一位旅客了。因此，“最终产品”几乎是无穷多样化的。只要有这么一个系统，即流程生产系统，就可以有效地、富有效率地进行组织，从事既定的工作，并使顾客得到高度的满足。

每一种生产原则都要求什么

这四种生产原则各有不同的特点和要求，而且成本也不相同。同时，它们也各有缺陷和优势。

单一产品生产是劳动密集型的，即使当高度机械化时，它无法实现自动化，其资本投资同劳动成本相比，也是比较低的，但这种方法的柔性很大。每件产品的成本虽然较高，但盈亏平衡点则较低。在产量较低或产量波动较大时，单一产品生产比较适用。它对技术的要求较高，但对判断力的要求则较低。

刚性大量生产也是劳动密集型，而不是资本密集型的。不过，它要求有较高的产量，而且是非常高的产量。同时，即使产量的较小变动，也会影响到系统的经济性。在生产流程的设计和维修保养方面，它要求有较高的技能。但在实际操作上，则并不要求有什么技能或只要求较低水平的技能。在

设计时，它要求有高度的判断力；而在操作时，则实际上并不要求有什么判断力。

柔性大量生产倾向于日益成为资本密集型，但它仍要求有大量的劳动力。它要求有较高的总产量，但是产出的构成，也就是产品组合，有很大的柔性。在系统的设计和维修保养方面，它要求有高度的技能；而在实际操作方面，则一般并不要求有什么高技能。不过，它要求有相当的判断力。

流程生产要求有很高的资本投资，是唯一适合于非常高的资本投资工业的生产原则。所以，它不应该同时又是劳动密集型的。

任何一种既是高度资本密集型，又是高度劳动密集型的工业，都更容易采用不恰当的生产原则。对于这种工业而言，它们还没有学会如何采用流程生产原则。其中，炼钢业就是一个明显的例子，造纸业也是如此，其他的例子还有航空公司和医院。这些产业和服务业本身，都存在着很大的弱点——把很高的盈亏平衡点和产品组合的刚性这两种最大的缺点结合在一起。通常，我们并不知道怎样使它们真正采用流程生产，但是，对于这些产业或服务而言，它们的某些活动越是能够接近于真正的流程生产，它们在质量和经济性等方面的绩效就越能得到改进。

流程生产要求有持续的高产量。在化学工业或平板玻璃工业中，只有在高峰生产能力或接近于高峰生产能力时，典型的流程生产工厂才能运转，否则就要关闭。它的产品组合有高度的多样性，但其柔性很小。它所能生产的，只是那些在设计生产系统时规定的产品。在设计时，它要求有极高的技能。在操作时，可能要求有很高的技能，如航空公司的班期拟定者、驾驶员和维修人员，但也可能只要求很低的技能，如一般的石油提炼厂。不过，它实际上要求每一个员工都有高度的判断力。

由于产品和生产流程在流程生产中是结合在一起的，所以只要生产流程改变，就会有新产品出现。即使目前的市场上并没有这种需要，也是这样。在化学工业中，这是一个普遍现象，在航空工业中也是如此。当制造出一种新的更大的飞机时，就必须创造出一个新的市场。流程生产的特点是：其生产量不能逐步增加。不论是一家新的化学工厂，还是一架新的巨型飞机，其最低产量都相当大，以至于在生产量方面和新市场方面都要有跳跃式的增长。

在单一产品生产中，管理当局的首要任务是获得订单。在两种大量生产

中，管理当局的首要任务是建立一个有效的分销系统，并对顾客进行引导，使顾客的需要与现有的各种产品相适应。在流程生产中，管理当局的首要任务是建立、维持和扩展市场并创立新的市场。

在单一产品生产系统中，决策的时间间隔很短。在两种大量生产系统中，则时间较长。例如，建立一个分销系统，可能需要十年的时间。而在流程生产系统中，这一时间则更长，是面向更远的未来进行决策。生产设备一旦建成以后，就具有相对较高的刚性了，只有花费巨大才能予以改变。总投资也很大，而市场开发也是长期的。大石油公司的市场营销系统，就是很好的例子。

生产组织越是先进，有关未来的决策就越重要。

每一种生产系统对管理技能和组织都有着不同的要求。单一产品生产要求其管理人员有很好的技术才能。大量生产，无论是刚性的，还是柔性的，都要求其管理人员在分析思考、日程安排和计划方面受过很好的训练。而柔性大量生产和流程生产则要求其管理人员能够从整体来考察一个企业，能够进行概念上的综合和决策。

同时，在劳动力及其管理方面也存在着重大差异。通常，单一产品生产能够随着经济的波动而调节其劳动力，在营业不佳时只保留工长和一些技术最高的核心工人。它一般能够在劳动市场上找到自己所需要的各种劳动力。在大量生产中，由于劳动力必须掌握一定水平的技能，所以日益要求企业在雇佣上保持稳定性。在流程生产中，劳动力往往需要有较强的判断力，因而是一笔巨大的投资，所以企业必须维持其雇佣的稳定性。对于典型的流程企业——石油公司而言，即使在营业不佳的萧条时期，也必须努力使雇佣保持稳定，这绝不是偶然的，而且也不是从慈善的观点来考虑问题。

上述这些生产原则是“纯粹的”四种类型。但是，在许多企业和非企业机构（如医院）中，各项不同工作最好是按照不同的原则来组织。那么，应该怎样把这些生产方法结合起来呢？

医院需要采用单一产品生产原则。在任何一家医院中，虽然大多数病人都属于少数几种，而且在很大程度上可以预见和重复发生的病症，如生小孩、小的整形外科和心脏病等，但对病人的治疗则只能采用单一产品生产原则。而各种医疗服务，从 X 光到化验室和理疗，只能基本上按照柔性大量生产原则来进行组织。对“住院”业务，即病人的伙食和病床管理等，也只

能采用这种原则。医院中的其他工作，则要求采用真正的系统设计，即流程生产。但在实践中，所有这些都必须整合成为一个医院、一种管理、一种流程并送达至每一个病人的床头。

很少有产业流程像医院那样复杂，但航空公司的各部分工作，甚至其运输作业的各个不同部分，也要采用各种不同的“生产原则”。

在一个组织中应用不同生产原则的规则，是相对简单的，但其应用却绝非易事。不同的生产原则可以在同一个组织中得到很好的应用，但它们不能混合起来。

例如，就像哥特式教堂和日本式寺庙的建造者所做的那样，可以按照刚性大量生产或柔性大量生产来组织主体的生产流程，而在生产流程的终端和开头采用单一产品生产原则。这实际上是比较容易做到的，而且目前大量住宅的建筑商也是这么做的。他们基于同样的标准部件设计出三四种基本模式，然后再根据这些模式建造出大量不同的最终产品，使它们有着不同的楼面布置、采光和装饰以及不同的外观。

但是，只要哪里把这几种生产原则混合起来，哪里就会产生混乱、摩擦和无效率。在医院中，就存在着这样的基本问题。迄今为止，没有人能够分辨出对病人提供的各种服务到底采用的是哪些不同的生产原则。

因此，管理人员必须了解，他们所管理的生产流程的各个不同阶段，到底适用哪些生产原则，并对各个阶段的逻辑进行分析。如果发现各个阶段需要采用不同的生产原则，他们就必须努力把这些阶段分开，以免互相干扰。但是，这又不能模仿其他组织的做法，从而要求工商企业或公共服务机构的管理当局对自己的工作和生产流程进行分析，深入了解生产的基本原则及其特点、局限性和各自的具体要求。

使工作富有效率：控制与工具

工作与生产流程的控制——控制必须是工人的一种工具——控制是一种经济原则，而不是道德原则——检验并不是控制——常规和例外——常规事件的模式——工作和工具——并不一定越大越好——现代化和自动化——工具是“工作”和“从事工作”之间的桥梁——工人是不好的机器零部件——自动化的原则——超越体力工作——信息处理——已知知识的应用和学习——新知识的产生又怎样呢？——挑战

工作是一个流程，而任何流程都是需要进行控制的。因此，为了使工作富有效率，就必须在工作过程中建立恰当的控制手段。

具体地讲，生产流程需要建立以下几方面必要的控制手段：

- 流程的方向；
- 流程的质量；
- 一定的时间单位内和一定的工作投入所产出的数量；
- 流程的标准，如机器的维修或安全；
- 流程的经济性，即它利用资源的效率。

每一工作流程都要有它自己的控制。虽然不存在一种“标准的”控制，但是所有控制系统都必须满足同样的一些基本要求，并符合同样的一些总体规范。

要知道的第一件事情，就是对工作流程的控制意味着对工作的控制，而不是对工人的控制。控制应该是工人的一种工具，而永远不应该是工人的主人。它也永远不应该成为“从事工作”的一种障碍。

控制成为工作障碍的极端例子，并没有发生于制造业中，而是发生在零售业和医院当中。在零售业和医院中，控制本身成为一种目的，结果成为工

作的障碍，并使工作受到严重损害。

在百货商店中，无疑需要大量控制。每笔销售都要进行记录，而且还需要有关存货、记账、信贷和发货等方面的信息。但是，在很多百货商店中，要求售货员提供有关控制的全部信息。结果，售货员从事他本身销售工作（为之得到报酬的工作）的时间越来越少。在美国的某些大零售商店中，售货员要花费2/3的时间来处理这些报表工作，而只有1/3的时间用于售货。要改变这种情况，有一种简单而有效的方法，而且屡试不爽，那就是：让售货员从事自己的本职工作，即为顾客提供服务，而把全部报表工作交由另外一位办事员去处理，由这位办事员替几位售货员从事全部的报表工作。这样做，对售货员的销售能力和情绪都有极为良好的影响。

在医院中，需要进行控制的事情也很多，从医疗记录、记账收费到处理医疗保险费的偿付以及患者个人医师医药费的偿付等。在医院里，这些泛滥成灾的报表工作，一般都是由护士来担任的，这是极为严重的错误控制。这使得护士把很多时间花在办公桌上填写报表，而用于照顾病人的时间越来越少。要改变这种情况，办法也很简单：设立一个病房办事员。通常，这个办事员可由见习管理人员担任，他担任大量信息处理方面的工作，其中包括向护士提供她从事工作时所必需的资料。这样做，不但较为经济（因为见习管理人员的工资一般较护士低得多，而且也应该如此），而且尤其重要的是，有利于合理地使用护士这种较为缺乏的技术人才。

应该时刻记住的是：控制是一种经济原则，而不是道德原则（关于这一点，请参见第39章）。控制的目的，在于使生产流程能够顺畅地、恰当地、符合高标准地运行。有关控制系统应该提出的第一个问题是：生产流程是否以最小的努力维持在可以允许的偏差范围之内。为了节约99美分而花了1美元，那就不是控制。应该提出的正确问题是："维持生产流程的最低水平的控制是什么？"

创建西尔斯公司的那些人，在70年前就已经清楚地了解到这一点。在这家邮购公司的早期，收到订购商品的资金并不一一计数，而是在不打开的情况下称重量（当然，那是仍在使用金属货币的年代）。西尔斯公司做过多次试验，知道这些金属货币平均多少重量相当于多少金额——这种控制就足够了。

多年以后，玛莎公司在20世纪50年代制定了一种类似的最低控制系

统。据说，已故的马克斯勋爵有一次访问该公司的一家零售店时，对其报表工作之多大为吃惊。他立即就下令停止所有的报表工作，而用经常的小量抽样来进行控制，这种办法使零售店中售货员的售货能力和企业利润都大为提高，而且使工作人员的士气也得到提高。他们终于能够做自己的本职工作了，而不是把时间和精力浪费在妨碍他们工作的控制上。

有关控制要知道的第二件事，是其基本特点。控制必须预先设定，必须设定希望达到的理想绩效以及根据标准允许的偏差。控制必须基本上坚持"例外"原则：只有在相对于标准而言出现重大偏差时，才进行控制。只要生产流程在预先设定的标准以内，它就是在控制之中，而无须采取任何行动。

第三，必须根据所做工作的反馈来进行控制。工作本身必须能够提供信息。如果经常要进行检查，那就不是控制了。

由此得出的一点，而且非常重要的一点结论是：检验并不是控制。检验，特别是最终检验，对于产品和服务当然都是需要的。但是，如果把检验当做控制，那它很快就会过于麻烦、过于费钱，成为生产流程本身的一个"累赘"。尤其重要的是，检验并不是真正的控制，即使进行百分之百的检验，即如果对每一件产品进行试验和分析，其最终产品仍可能质量不好、缺陷很多或功效不好。

换句话说，检验是对控制系统的控制，而不是控制系统本身。为了使检验有效，检验也必须满足控制的各项要求，首先是经济性原则。

控制系统必须在功能出现问题时自动地进行工作，可以由机器本身来采取控制行动。最典型的例子就是瓦特蒸汽机的调速器和现代家庭中暖气系统的恒温器。

或者，由工作人员及时采取恰当的补救措施，这也是反馈控制。其中，重要的不是由谁来采取行动，而是采取什么行动。同样重要的是，所采取的行动，应该是工作流程本身在工作时的一种结果，而且要在恰当的地方采取行动，即对生产流程进行纠正的地方，或改变工作方向（如关上或打开暖气系统）的地方。

这意味着控制系统必须确定要建立控制的关键点。这主要不是一种技术决策，而是一种管理决策。在设计控制系统时，人们很少提出以下问题：系统中的哪一点具有足够的信息，以便了解是否需要采取控制行动？系统中的

哪一点影响着有效控制的范围？除了这个关键点以外的其他点，都不是最理想的控制点。但是，如果进行控制过迟或非常迟，以致不能防止损失，那也是不恰当的。生产流程中的哪一部分需要持续的控制呢？哪里需要预防性控制或至少应该在早期阶段就进行控制呢？在哪些地方，控制基本上是补救性的呢？除非提出和认真思考以上这些问题，并得到了解答，否则就无法设计出真正能够满足工作流程要求的控制系统。

常规和例外

控制系统只能控制常规程序。它必须能够辨别出真正的例外，但控制系统却不能处理任何例外。它所能做的，只是确保这些例外不会妨碍流程本身。

任何流程都是从世界的杂乱无章中理出头绪来的一种尝试，以便绝大多数现象、活动、问题和情境可以作为常规进行处理，而无须做出个别或特殊的决策。控制系统就是使具有中等能力的人能够处理事情的一种工具。这些事情如果是作为独特事件进行处理的话，那么即使不是只有天才才能处理，至少也要有特殊的技能才能处理。因此，违背了这个规律而试图处理例外事件的控制系统，只会使流程受到损害，使97%的已知事物为3%的未知事物做出牺牲。

例外事件是永远无法避免的，只能从工作流程中予以排除，然后把它们当做例外事件来另行处理。使控制系统关注于例外事件，就犯了方向性错误，必然使工作流程和控制系统两者都受到损害。

说明这一点的最好例子，不是存在于制造业，而是存在于人寿保险业的信息处理之中。每一家人寿保险公司每天都要处理难以计数的死亡理赔报告，而且每一家人寿保险公司都知道，对这种死亡理赔报告必须迅速予以处理，否则公司很快就会失去市场。因此，长期以来，每一家人寿保险公司都形成了这样一种规则：对于例行的死亡理赔报告，要在24小时以内就予以处理。

死亡理赔报告中的绝大部分（90%）都是例行的、常规的，只要核查一下就可以了。因此，要注意的问题通常包括以下几个：是否已经填写了全部报表？所需的材料是否已经全部具备？如果答案是肯定的，这种核查的时间

不会超过几分钟就会批准予以理赔。

在少数理赔报告中，有些是资料不完整的。例如，没有死亡证明或证明上没有医生的签字，或未注明死亡原因，或死亡证明上的姓名同保险单上的姓名不符，或两者的年龄相差甚大以及其他诸如此类的情形。这大都是文书上的一些小毛病。

收到的死亡理赔报告，是按照字母（或按地区）进行分类的，然后交给各位理赔人员去处理。直到最近，在美国的人寿保险公司中，通常都是由理赔人员处理他所辖范围以内的全部死亡理赔报告。这常常意味着：理赔人员在处理了十几份理赔报告之后常会碰到一份不能按照例行死亡理赔来处理的报告。于是，理赔人员就需要着手处理这份报告。有时，他只要花费几分钟就可处理完毕，例如，用印好的信件把这份报告寄回当地的人寿保险代理人，要求提供所缺少的资料。但有时，他要花费半个小时或一小时来处理这份报告。结果，常规的死亡理赔报告堆积起来。到中午12点时，这位理赔人员的工作还遥遥落后，应予批准理赔的例行报告还未能得到及时处理。

一般来说，英国的人寿保险公司处理这种事情的典型方法与此不同。理赔人员先对每一份理赔报告考察一下，看是否属于常规报告。任何一份不简单的、无法立即理赔的报告，都会交给一个由"专家"组成的特别小组。通常，这些专家都是年龄较大、经验比较丰富的理赔人员，由他们来处理这些例外的理赔报告。而处理常规理赔报告的流程，则并未因此而受到影响。

还有另外一种处理方法，通常为某些欧洲国家的和日本的人寿保险公司所采用。理赔人员把那些自己不能立刻理赔的报告放在另外一张桌子上，在同一理赔小组中工作的其他三四位理赔人员也这样做。当常规理赔报告逐渐处理完毕，而例外理赔报告逐渐堆积起来的时候，例如，在上午10点半或11点左右，这些理赔人员就按照他们当时的工作负担对这些例外理赔报告进行重新分派。结果，在中午和下午下班时，他们通常都能够把常规的和例外的理赔报告处理完毕。

美国人寿保险公司的传统制度，是对控制的滥用，它使得常规事件从属于例外事件。比较而言，英国人寿保险公司的传统制度则是一种有效的控制。它从工作流程中排除例外事件，从而使工作流程十分顺畅。但它使工人感到枯燥乏味，因此是适用于机器流程，而不大适用于人的工作的一种控制系统。日本或德国人寿保险公司的制度，则既满足了工作的要求，又满足了

人“从事工作”的要求。

但是，最好的控制系统，并不存在于工商企业之中，而是19世纪早期内科医生开发的差异诊断法。这种方法立足于可确定的系统按照一定步骤逐步展开，并一步一步地排除不适用的诊断，即排除所有的例外情况，从而使得病症的诊断成为一个常规程序。

在设计控制系统时，必须深入思考什么是常规事件、什么是例外事件。

常规事件的模式

常规事件主要有三种模式。第一种模式是投入和产出都是高度标准化的。刚性大量生产就属于这种情况，同时，柔性大量生产也属于这种模式。

人寿保险公司的理赔报告，就属于这种模式。其投入完全是标准化的，由投保人死亡这一事件而要求偿付保险金额。同时，其产出也是完全标准化的——一张偿付支票，只是偿付金额有所不同。不过，偿付金额当然也是在保险单上事先定好的。人寿保险死亡理赔报告的处理，是刚性大量生产的一种完美例证——也许比汽车装配线更为典型。在这种模式中，控制包括对常规事件进行组织，以及排除例外事件，供另行处理。

在第二种模式中，表面上看来极为多样化的事件，实际上只是代表着子模式结构。其中，每种子模式都是高度常规化的。例如，意外事故保险就属于这种模式。意外事故保险包括对火灾、盗窃和海上伤亡等事故的保险，在风险种类和理赔要求方面似乎千变万化，但事实上其模式也超不过六种。

另一个例子是医院。最初的印象，是完全不可预测，每一“流程”即每个病人似乎都要求一种独特的控制系统。绝大多数医生也都是这么看的。但事实上，医院中的子模式数量并没有超过意外事故保险业中的子模式数量，当然更不会超过许多制造业中的数量了。在医院中，90%以上的病例都属于十几种常见的疾病，其中每一种都可以按照已知的、范围相当狭小的程序给予医疗护理，从而决定了患者对手术室、X光、化验室和理疗等医疗设备的要求是可以预测的，而且对患者从疾病中痊愈的可能性的预测也限制在相当狭小的范围之内。每一种病症都可以找到一种典型情况，适用于绝大多数病例。因此，通过对相当少的预定模式的控制，就可以对医院进行有效的控

制。不过，例外事件也是十分重要的——事实上，它们是一些最为困难的医疗挑战，但可以通过如下方式对它们进行控制：从系统中排除例外事件，并将其作为真正的例外事件——真正的独特事件进行处理。

无论哪里存在着看似无法预测的流程，最大的可能就是：它事实上是由一些完全可以预测的子模式组成的。它们之所以显得不可预测，是由于它们之间互相干扰。因此，设计控制系统的关键，就在于识别出这些子模式。然后，使每一种子模式常规化，确立各种标准，并建立起这样一个控制系统：能够保证该流程可以在预定的规范范围内正常运作。

最后，还有一些流程是由独特事件占主导地位的。在制造业中，这种模式极为罕见。即使是单一产品生产，通常也是由少数易于预测的、重复的子模式所组成的。但是，在服务工作中，常常可以见到这种独特事件流程。

劳动者的收入保险就属于这一类。这种保险在劳动者因公受伤而在收入方面遭到损失时予以补偿，也用以支付因职业病而引起的医疗费和休养复原的费用。没有两份理赔报告是基本相同的，因此每一份理赔报告都必须予以单独处理，不仅在补偿金额方面如此，而且在所采取的医疗、手术和疗养活动方面也是这样。通常，每一理赔案都要求在工作方法或工具方面进行改进，以便今后消除或减少这方面的危险。但是，劳动者收入保险的理赔人员必须有全权来处理这些理赔报告。这样，绝大多数理赔报告都能够迅速得到处理，从而使雇主和受伤工人都感到满意，并在治疗和复原方面取得很大的成功。劳动者收入保险的医疗效果，比其他绝大多数情况下的医疗效果要好。

处理这种独特事件模式的方法，是深入思考和规定各种标准。每一项工作，如处理劳动者收入理赔报告，必须满足的最低标准是什么呢？其中，需要满足的方面包括对理赔报告的调查、对医疗和手术工作的管理、处理报告所需的时间等。换句话说，一个理赔人员可用以衡量和指导自己的衡量标准是什么？没错，即使是面临这种独特事件的情况，也存在着一些模式。但是，存在的模式太多，而且每一种模式中都只包含整个现象的一小部分，以至于无法为每种模式设计出一种控制系统。唯一的控制，但也是很有效的一种控制，就是确定一些标准，从而使单个工人能够自行制定出自己的常规流程和控制模式。

最后一种模式特别重要，因为它是教学、医疗和其他专业工作等知识工

作的典型模式。按照其定义来说，专业工作是独自进行的。而且，按照定义，专业工作者处理的是一些独特事件，至少在专业工作者个人的专业领域（小天地）中是独特的。因此，必须通过各种标准来进行控制。现在，人们普遍对各种专业工作者，不论是教师、律师，还是医生感到不满。其中，很重要的原因就是由于缺少这些标准，即缺少一种适用于独特事件流程的控制系统。

工作和工具

使工作富有效率的最后一步工作，是为工作提供适当的工具。

不同的工种，要求不同的工具。迄今为止，已经有太多种类的工具了，从非常简单的到非常复杂的、从非常小的到非常大的。种类之多，以至于即使在最厚的书中，也无法全部囊括进来并予以分析。而且，工具设计、工具组织和工具应用是一个技术问题，而不是管理问题。

但是，管理人员，不论他管理的是工业生产活动，还是信息处理或知识工作，都必须了解有关工具使用的基本管理要求。

一种工具，并不一定越大就越好。能够以最小的努力、最小的复杂性和最小的动力做好工作的工具，就是最好的工具。

与通俗的看法相反，虽然绝大多数装配线上的生产工作都实现了完全的机械化，但所使用的却多是小型手用工具。为了适合所从事的特殊工作，这些小工具都已经得到了改造，但仍旧是锤子、螺丝刀、木槌和钳子这一类工具。好的装配线，应该在工人需要工具的时间和地点，向他提供适合于特定工作的最简单工具。

这一点必须予以强调，因为技术的缺点之一——而不是技术人员的缺点，就是认为越大越好。

在人类历史上，最糟糕的例子就是军队。一般人总是认为越大越好、越复杂越好。军事史上的一些最大的灾难，就是这种思想的结果。古代波斯人进攻希腊人时，正是因为迷信于“大”而被击败。13 世纪时，蒙古人之所以能够征服欧洲，就是由于欧洲的骑士迷信“先进的技术”。这些骑士终于成为自己和战马的重盔甲和重武器的牺牲品，而蒙古人则以少量的轻武器、轻骑包围欧洲的骑士。类似地，希特勒在俄国的失败，在很大程度上也是由

于他过于相信重型坦克和重炮，而这些重武器在俄国松软而无道路的原野上根本无法操作，更不用说补给了。越南也给出了一个类似的教训。

管理人员应该提出的正确问题，不是："这项工作有无更大一点的工具?"而始终应该是："什么是能够完成这项工作的最简单、最小、最轻便和最容易使用的工具?"

第二条简单规则是：工具必须为工作服务，适合于工作的需要。工作并不是为了工具而存在，而是工具为了生产工作而存在。当代的电子计算机用户经常违反这条规则，他们被新一代电子计算机的容量、速度、记忆和计算能力迷住了。结果，当新的电子计算机到来时，他们狂热地为计算机找事做。最终，人们用电子计算机生产了无穷的、没人需要和使用的一大堆资料。使工具不停地运转并得到改进，反而成了一种目的。结果，没有人得到任何有用的资料。

使工作服务于工具，而不是使工具服务于工作，这种情形经常发生。有些人认为："资本投资很高，所以必须使工具不停地运转才划得来。"的确，使大量的资本投资闲置不用是一种浪费，因为不论工具是否得到应用，资本成本都是持续发生的。但是，吸收这些成本，要比用昂贵的工具造出大堆废物经济得多。生产出昂贵的废物，往往比什么也不生产更为浪费。

机械化和自动化

对于管理人员而言，在工具和工作方面，他应该了解的最重要的事情是：工具是工作和"从事工作"之间的桥梁，是为工作和工人服务的。因此，工具的设计，必须有助于使工作富有效率并使工人有所成就。为此，管理人员必须了解什么是机械化以及合理的机械化是由什么构成的。

机械化是一个比较新的词。大多数人都认为机械化仅指现代工具，即具有先进技术的工具。其实，所有工具都存在"机械化"。从远古以来，我们已经改变了工具使用的能源——从人力、畜力到风力和水力，又到石油和原子能。但工具本身的变化却很小。从一开始，工具就是人类特有的现象。所有工具都是人的延长，或者是人的身体的延长（如锤子），或者是人的脑力的延长（如乘法表和电子计算机），或者工具向人类提供了其身体所不具备的能力，如轮子或斧头。但是，所有工具都是人类的工具，因而都必须同时

满足人类的两种需求：使工作富有效率和使工人有所成就。

目前，有很多人担心，现代技术正在成为人类的主人，而不是人类的仆人。有关这一点的明确评论，是多年以前一位学生对我说的，他本人是早期的电子计算机工程师之一。这位年轻人说："总有人问我，我是否担心会成为电子计算机的仆人。我不理解这个问题。在需要时，我只要把插销拔掉就可以了。"

在担心"技术成为人类的主人并奴役人类"的人当中，绝大多数都是对技术一无所知，没有什么了解的人（而且，他们认为技术是工业革命的产物）。虽然这种担心是没有根据的，但不恰当地应用机械化的危险却的确存在。机械化的恰当应用，始终应当扩展人类的能力范围，增强人类取得成就的能力。如果不能做到这点，那就是不恰当的应用，并不能使工作更富有效率。事实上，它反而会降低产量。

具体而言，主要有两种危险特别值得注意：第一种危险是把人作为机器的一个零部件。人是极为不好的机器零部件，如果不恰当地把人力安排在生产系统之中，使之从事机器的工作，那么这个生产系统的工作情况肯定很差。第二种危险是工具的误用，即不恰当地使工具成为造成工作小组不和的一种因素，结果使人通过"从事工作"而建立团体联系的基本需要无法实现。

像亨利·福特所建立的那种现代装配线，就具备上述两种缺陷与危险。在传统的汽车装配线上的工人，事实上只是机器的一种零部件。在做应该由机器做的工作时，人的表现很差、很慢、很随便。这是人在以不变的速度和节奏一而再、再而三地做重复动作时必然会产生的现象。更糟糕的是，汽车装配线使得每个人成为其同事的一种威胁，而不是一种可以利用的资源。如果装配线上的某个工人工作得稍微快一些，他就对邻近的工人造成了威胁。如果他以最富有效率的方式工作，即以变化的速度和节奏工作，那他就威胁到生产线上的所有工人。而且，他也不能通过使自己工作得更好而对邻近的工人有所帮助。实际上，他完全被束缚在自己负责的操作上。

我们必须再次指出，这种情况并不是装配线所固有的，而是由于装配线设计得不恰当。在第21章中，我们将会看到：即使在传统的汽车装配线上，也能够设法克服这些缺陷。事实上，这些缺陷正在被克服的过程之中。但是，如果管理人员或工程师忘记了工具是工作和"从事工作"之间的桥梁，

而把工具设计得只是为工作服务的话，那么这些缺陷就会产生。

当机械化不利于“从事工作”，即当工具的使用有助于提高工作效率，但可能对工作和工人产生损害时，应该怎么办呢？一种方法，也是绝大多数情况下都可以采用的方法，是对机械化重新进行设计或再造。有关这一点，我们将在第 21 章进行讨论。另外一种方法，是超越机械化这一阶段而实行自动化。

“自动化”是一个相当新的词，是在 20 世纪 40 年代末期由福特汽车公司的一位经理提出来的，但自动化的概念却要古老得多。

最能表明“自动化”的内涵的例子，在这个词产生之前就已经存在几十年了，更不用说公众对它的关注了㊀。我们要说的这个例子，就是电话系统。电话系统并不是“无须人手接触”即能工作，也不是无须人的工作就能运转。在拨打自己所需的电话号码时，电话用户实际上是在为电话系统编制程序，这就是“工作”。但是，电话系统在得到这些指示以后就自动运行，接到所需要的线路上，并以信号告诉打电话的人，他的电话是否已经接通，在讲话结束以后则自动断开线路。此外，电话系统还做一些其他的附带工作，如为了记账而把打电话的次数记录下来。如果需要，它还可以轻易地完成其他一些附加工作，例如通知修理中心，某处线路出现了故障。

电话交换系统表现出自动化的四项原则。第一，整个过程就是一个系统，可以说既无起点、又无终点，所有要素都整合成为一个整体；第二，整个系统以下列假设为基础，即宇宙中的所有现象都可以归结为一些可识别的模式，并能在概率分布的基础上实现常规化；第三，系统通过反馈而实现自我控制；第四，工作并不是由人来做的。他只是编制程序，在系统能够处理的模式范围内根据判断做出决策。他可能完全没有任何技能，如电话的用户。他也可能拥有很高的技能，如自动化装备（如计算机）上微电路的设计者。这种微电路由完全自动化的设备来生产。但是，不论他是有技能的，还是没有技能的，他都必须具有辨别能力。他的工具是判断能力，而不是体力，甚至也不是概念技能。

在任何时候，只要机械化达到了使人成为机器的一个零部件的程度，就可以实行自动化了。我们可以设计出一种机器来做人的工作。但在某种情况

㊀ 即早在公众开始关注之前，自动化作为一种客观存在就已经实实在在地存在了。——译者注

下，这可能并不是最理想的或不具有经济性。更有甚者，我们可能并不具有这样做的技术，但总是有这种可能性的。同时，对机械化进行重新设计或再造，也未必一定是使机械化为工作和“从事工作”服务的最佳选择，但它始终是应该予以认真考虑的一种方法。

自动化并不是对机器进行配置，也不是机械化的终点。实际上，它是根本不同的一个概念。即使没有任何机器，也可以很好地实现自动化。在日本和中国，十岁的孩子都能以很高的速度和很大的精确性使用算盘。这里的算盘，实际上就是一种自动化和数据处理，和电子计算机能做的任何事情一样先进、一样复杂，在这个意义上讲，完全可以同电子计算机相媲美。但算盘并不需要机械和先进的技术，不过它却体现出了自动化的基本理念。

任何一种工作，都需要有适合它的工具。因此，任何一种工作都需要机械化。“工欲善其事，必先利其器。”但同样正确的是，利器必须有善其事的工人来使用，才能发挥作用。因此，在为工作设计工具时，管理人员必须同时注意到工作和“从事工作”这两个方面。

超越体力工作

上述有关工作分析、生产原则、控制和工具，主要是以体力工作为对象而制定出来的，而且至少是采取了系统的方式而设计出来的。直到最近，大多数人都在从事体力工作。相应地，绝大部分产品也是体力工作的产物。

但是，在现代经济和社会中，体力工作的重要性已经日益降低——这主要是由于我们在理解和组织工作方面所取得的进步，由于我们使工作更富有效率的能力增强了。因此，就产生了这样的问题：同样的方法、概念、原则是否可应用于体力工作以外的领域。

答案是没有问题，同样的方法和原则可以应用在非技术生产的体力工作，可以应用在铁路、建筑业，以及经济学家认为既不是农业与采矿业，也不是制造业的“服务业”之中。实际上，制造业与服务业之间的区别，对于经济学家来说具有重要意义，但对于管理来讲却不是这样。

同样清楚的是，同样的方法、原则和措施几乎可以不加改变地应用在信息处理方面，即绝大多数文书工作。

处理保险单、订货单、账单和穿孔作业以及绝大多数会计工作，基本上

都是生产工作。事实上，绝大多数文书工作都是大量生产，有些是刚性大量生产，有些是柔性大量生产。与体力工作一样，它们要求相同的工业工程，即相同的工作分析、生产流程和各种控制。

与绝大多数物质生产比较而言，信息的处理往往组织起来更加容易。信息往往采取相当简单的形式来表示：脉冲电流、数字和词语等。最复杂的信息也是由明、暗或者少数几种色彩组成的图像信息。

因此，信息处理总可以通过使零部件标准化并装配成最终产品来完成，即通过大量生产来完成。

就工作的原则来讲，绝大多数真正的服务工作与制造工作并没有什么根本区别。零售店中销售货物，基本上是柔性大量生产。每一笔销售都存在着很大差异，但销售过程却很少有什么变动，而且也可以通过标准化的零部件进行组织。其中，最好的组织方式是向销售员提供事先规定好的常规程序，配备适当的工具并在判断方面留有广阔的余地。如果事先没有设计好相应的常规程序、没有提供相应的工具，那么即使最有经验的售货员的最好判断也无法成功地实现销售。

然而，使绝大多数人吃惊的是：我们知道“同样的途径、原则和方法也适用于这样的工作，即应用和学习已知知识”。事实上，在知识的应用和学习方面，使相关工作的效率得到系统提高，已经有很长一段时间了，只是人们并不了解这一点而已。

在这方面，一个很重要的例子就是前面提到的内科医生在 19 世纪所开发的差异诊断法。更早的，还有外科医生的工作系统化——在基本分析和把各个步骤整合成为一个流程方面都做了大量努力。这是 18 世纪提出来的，代表人物是伟大的英国外科医师约翰 · 亨特（John Hunter，1728—1793）。

“蓝图”也早于现代的工作研究——它是 19 世纪中叶的产物，它也是系统和有目的地把同样的基本工作概念应用于知识的运用上。

但是，把工作研究和工作组织的方法和原则应用于知识领域的最重要例子，是已知知识的获得，即学习。

数千年以来，人们一直都在谈论改进教授方法，但没有什么效果。直到 20 世纪初叶，一位教育家——伟大的意大利医师和教师玛丽亚 · 蒙台梭利（Maria Montessori，1870—1952）提出了这样的问题：“什么是最终产品？”针对这一问题的答案十分明显。最终产品当然不是教授，而是学习。于是，

这位教育家开始应用系统的工作分析方法，并对各个零部件进行系统整合使其成为一个流程——当然她并没有意识到她在做什么。蒙台梭利自己的系统，当然并不是最终答案，但她所采用的方法却为所有以后的工作打下了基础，如瑞士心理学家让·皮亚杰（Jean Piaget）的研究和美国行为科学家的研究等等。其中，前者对儿童如何学习进行了研究，后者把学习作为一种持续工作的动态过程进行研究，认为这一过程有着自己的逻辑和控制。后来，英国的开放式教室把以上这些人的工作体现在一个真正的学习环境之中，可以说这是教育中的第一个重大变革和最早的系统学习工作。具体而言，其中使用的方法就是工作分析、把工作整合成为一个流程，介于柔性大量生产和真正流程生产之间的一种流程，设计出恰当的控制系统并提供恰当的工具。

这些例子表明：知识的应用和学习，与其他任何工作没有什么根本差别。的确，产品、材料和工具是完全不同的，但流程却基本上是相同的。在其应用过程中，为管理者使工作富有效率提供了最大的管理机会。

我们需要把"已知知识的应用和获得"作为一种系统的工作来组织。其中，最突出的领域是工业中的开发工作，即把新知识转化成为可以销售的产品或服务。作为研究或发明的结果，知识已经存在了，所要做的，就是把已知的知识加以应用，但这项工作在很大程度上还没有得到系统实施。不过，就像某些制药企业所做的，只要把开发工作按照工作的方法（主要是按照柔性大量生产方法）加以组织，在工作速度、生产率、新产品或新服务的经济成就等方面，就会取得显著效果。

有关这种系统工作方法的应用，尚未得到证实的一个领域是：新知识的产生（不论是发明，还是研究）。但是，有相当多的理由使我们相信：同样的方法至少适用于新知识产生活动的一些主要部分。

爱迪生也许是19世纪最富创造性的发明家，他所运用的使工作更有效率的方法，就是系统方法。他总是从所需要的产品的明确概念出发，然后把工作流程分解成为一些组成部分，并找出它们之间的相互关系和次序。他对一些"关键点"进行特别控制，并设定了标准等等。的确，他并没有去除"创造的火花"，但他却试图并成功地在系统和方法方面为创造性提供了坚实的基础。其道路的正确性的标志之一，是他的助手中有许多人自己也成为成功的发明家，而这些人显然并没有杰出的创造力。例如，从各方面来看，弗兰克·斯普拉格（Frank J. Sprague，1857—1934）只能算是一个肯苦干的

人，而电车的发明却在很大程度上应该归功于他。

但迄今为止，我们只有一些零星的例子，已经足以表示出这种可能性或潜力，但尚不足以证实。很明显，这些方法有其限度——艺术家的想象就不属于这个范围（但艺术家的工作并没有超出这个范围）。可是，从各种可能性来看，研究工作——在有组织的情况下对新的科学或工业知识的探求，都属于这个范围之内。

工人和工作：理论和现实

麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论——“Y 理论”的证据——其缺陷——马斯洛的批评——管理人员面临的现实是什么？——“大棒”为什么不再起作用了？——“大恐惧”和“小恐惧”——极度有效的“胡萝卜”——反物质主义的神话——对“更多得多”的需求——其毒副作用——从主人到管理者——什么能代替“胡萝卜”和“大棒”？——开明的心理专制主义——它为什么行不通——怎样才能行得通呢？

自从人际关系学派的著作在第二次世界大战期间得到管理者的关注以来，已经出现了大量有关激励和成就、工业心理学和工业社会学、工作中的人际关系和工人满意度等方面的书籍、论文和研究。事实上，有关对劳动者和从事工作进行管理的文献，至少在数量上超过了其他任何管理领域（包括管理科学和电子计算机领域）的文献。

在这些书籍中，得到最广泛阅读和引用的，也许就是道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）的《企业的人事方面》[⊖]（*The Human Side of Enterprise*）一书及其提出的 X 理论和 Y 理论了。麦格雷戈本人并没有从事原创性研究工作，而且他自己在书中也坦率地承认了这一点。他指出，他并没有提出什么新的思想，只是把别人的（特别是我以前在三本书中所提出的）[⊖]思想加以归纳。不过，他的著作受到如此广泛的关注，也是完全应该的。麦格雷戈十分有说服力地论述了在管理劳动者和从事工作等方面存在的基本选择。他所提出的 X 理论，是指对劳动者和劳动的传统态度，即把人看成是懒惰的，不

⊖ McGraw-Hill，1960 年。
⊖ 《公司的概念》、《新社会》和《管理的实践》（本书中文版 2006 年 1 月由机械工业出版社出版）。

喜爱工作并想逃避工作，因而必须用胡萝卜和大棒这两种手段去加以鞭策。X 理论认为：绝大多数人不能够自己承担责任，而必须由别人来照料。相反，Y 理论则认为：人对工作都有一种心理上的需求，并想要取得成就和承担责任。另外，X 理论认为人是不成熟的，而 Y 理论则基本上认为人都想要成为成熟的人。

麦格雷戈认为这是可供选择的两种理论，而且他似乎无所偏袒。但是，任何读者都不会怀疑，或不可能怀疑，麦格雷戈实际上是全心全意拥护 Y 理论的。

关于 Y 理论，存在着一些令人印象深刻的证据。对于绝大多数职位上的绝大多数劳动者而言，即使是那些对老板和组织最有敌意的劳动者，他们都想要热爱自己的工作并努力取得成就。在绝大多数职位上，即使是最有敌意的劳动者，也会设法找出一些能够使他们自己感到满意的东西。

这一点，是在通用汽车公司于 20 世纪 40 年代末期举行大规模征文比赛时揭示出来的，那次征文比赛的主题是《我的工作和我为什么喜欢它》。可惜的是，那次征文只有很少一部分得以发表。当时，参加征文比赛并对自己的工作进行讨论的劳动者几乎有 19 万人，是有关劳动者态度的最大的一次抽样调查。在劳动者中，只有很少数人不对自己的工作进行批判。但是，没有发现能够使他们热爱自己工作的东西，没有提到自己在工作中所面临的挑战、所取得的成就和满足感，以及没有感受到真正的激励的劳动者，在数量上则更少。

具有同样说服力的，是赫茨伯格有关知识工作者的广泛研究（已经在第 16 章中提到）。赫茨伯格举出许多例子来说明：知识工作者需要有所成就，只有在工作中取得成就，才能干得更好，否则至多只是凭一时冲动来行事。

有关 Y 理论的最感动人的陈述，要早于行为科学数千年之久，那就是古希腊历史学家修昔底德（Thucydides）在其史学名著中有关伯里克利（Pericles）在雅典阵亡战士葬礼上的演说词。他的这部名著是有关伯罗奔尼撒战争的。事实上，伯里克利是在说：雅典是一个 Y 理论的社会，而斯巴达则可能是世界上最彻底的 X 理论的信奉者。

但是，事情绝不像麦格雷戈的追随者要我们以及他们自己所相信的那样简单。首先，我们知道：Y 理论本身并不很令人满意。当我首次提出这一思想（以后由麦格雷戈公式化为 Y 理论）时，我就强调指出，这并不意味着“放任自流”。相反，通过把责任交给劳动者和旨在取得成就来对工人和

“从事工作”进行管理，实际上对劳动者和管理者都提出了更高的要求。虽然麦格雷戈并没有予以强调，但他也看到了这一点。[⊖]

马斯洛的批评

Y理论的热心拥护者、已故的亚伯拉罕·马斯洛指出：Y理论所提出的要求，实际上比我所见到的还要高得多。马斯洛曾经花了一年的时间，与当时正在试行Y理论的南加利福尼亚州的一家小公司密切合作。在叙述有关其经历的书中[⊜]，马斯洛指出，在责任和成就方面，Y理论提出的要求超出了一般人的能力，只有最坚强、最健康的人才能承担。他对我和麦格雷戈进行了尖锐的批评，说我们对那些软弱的伤残人士“不人道”，他们无法承担起Y理论在责任和自我约束方面的要求。马斯洛得出结论说，即使是坚强和健全的人，也需要有秩序和指挥方面的保障，而软弱的人则更需要有免于承担责任的保障。他还指出，这个世界并不全是由成熟的人组成的，其中还有许多永远都不会成熟的人。

当然，马斯洛只是对杜斯妥耶夫斯基（Dostoyevsky）在《卡拉马佐夫兄弟》一书中大审判长的那段名言加以解释。但是，与杜斯妥耶夫斯基笔下的大审判长不同，马斯洛并没有得出这样的结论：家长式的压制是对人进行管理的唯一途径，也是对人的唯一仁慈。比较而言，马斯洛所得出的结论要重要得多，也要有根据得多。直到去世的前几年，马斯洛仍然是Y理论的热烈拥护者。他得出这样的结论：仅仅去掉束缚是不够的，人们必须用另外一种安全和确定性的结构来代替X理论所提供的安全和确定性，必须用另外一种方法来实现X理论中命令和惩罚所起的作用。换句话说，Y理论要比X理论走得更远，而不是简单地取而代之。

这是一种极为重要的远见卓识，并且已经被Y理论的全部经验所证实。

事实上，当马斯洛撰写《善心的管理》一书时，他的一位最亲密的朋友和门生已经证实了马斯洛的观点。沃伦·本尼斯（Warren Bennis）是一位出色的工业心理学家，并在麦格雷戈去世后编辑出版了前面提到过的麦格雷戈

⊖ 在他去世后，由麦格劳－希尔公司在1967年出版的《职业管理者》（*The Professional Manager*）一书中，纠正了这种疏忽。

⊜ 《优心管理》（*Eupsychian Management*，Irwin，1965）。

的《职业管理者》一书。在20世纪60年代后期，他试图把纽约州北部古老而日趋衰败的布法罗大学（University of Buffalo）改造成为第一流的著名大学。他和他的同事所采取的方法，显然是以Y理论为基础的，但是并没有提供结构、方向和安全。结果，引起了很大骚动，但完全失败了。改造没有取得什么成就，而是使大家缺乏方向、缺乏目标、缺乏控制，大家灰心丧气，这是后来成为辛辛那提大学（University of Cincinnati）校长的本尼斯自己讲的。

从马斯洛的著作中得出的另一个结论是：Y理论并不是放任自流的，而Y理论的许多信奉者却认为它是。它并不是没有束缚，也不是像它的批评者所认为的那样放纵劳动者，当然更谈不上溺爱。它是一位严厉的监工，在许多方面比它所代替的X理论更为严厉。同时，Y理论还必须做到X理论曾经做到的一切，而且要做得多得多，否则，它将成为一种太大的负担，并提出一些人们无法满足的要求。

现在已经很清楚，X理论和Y理论并不是像麦格雷戈所讲的那样，是有关人性的理论（这是我从未赞同过的一种说法）。我们将来是否会有足够的有关人性的知识，以便能够形成一种理论，这还是个未知数。但是，迄今为止，还没有证据表明可以得出这样一种结论。

每个人都知道，懒惰的人肯定是存在的，就好像勤快的人肯定存在一样。但更重要的是，日常经验告诉我们：同样的人在不同的环境中可能做出完全不同的反应。在一种情况下，他们可能懒惰，抵制工作并达到怠工的程度；而在另一种情况下，他们又可能受到激励去取得成就。显然，这并不是由于人性或个性结构。至少，在不同的条件下存在着不同的人性。

现代美国有一句俚语，工人被一项任务、一位老师、一项职务或一位老板所"开启"或"关闭"。这种说法曾被批评为忽略了人性，把人看成像电器一样。但日常的经验却表明，许多人正是这样行事的。他们是做出反应，而不是主动行动。在他们身上，找不到激励、动力和影响。

但是，这同X理论或Y理论都是不相容的。它所表明的是：人们如何行动以及要求什么样的管理，并不是取决于人性，而实际上是取决于职务和工作结构。

现在，我们还知道：个人能够获得有所成就的习惯，但也能够获得失败的习惯。这一点，同有关人性的X理论或Y理论也是不相符的。

在这一领域中，最著名的工作是哈佛大学的大卫·麦克利兰（David C. McClelland）进行的㊀。麦克利兰提出了这样的论点：取得成就的愿望，在很大程度上受到文化和经验的影响，而文化和经验这两者，即使在以印度的社会等级制度为代表的“非成就型”文化中，也是可以改变的。埃利奥特·贾克斯（Elliott Jaques）是在加拿大出生的英国精神病学家。在伦敦的格拉西尔金属公司（Glacier Metal Company），他同该公司的首席执行官威尔弗雷德·布朗（Wilfred Brown）密切合作了多年，共同对大型企业中员工的实际行为进行了广泛研究，所取得的研究结果也支持这一结论㊁。

管理人员面对的现实是什么

因此，有关X理论和Y理论到底哪一种更具有科学有效性这一问题的争论，在很大程度上是一种无谓的争论。管理人员应该提出的问题，不是：“哪一种人性理论是正确的？”而应该是：“我所处环境的现实是什么，在目前的环境中我怎样才能完成对员工和‘从事工作’进行管理的任务？”

令人不愉快而又无法避免的基本事实是：传统管理的X理论那套方法，即胡萝卜和大棒的方法已经不再起作用了。在发达国家中，它甚至对体力工作者也不起作用，对知识工作者就更不会起任何作用。管理人员已经没有大棒可用，而胡萝卜作为刺激的作用也越来越小。

在对劳动者和从事工作进行管理的传统方法中，大棒是饥饿和恐惧。在以前，除了极少数人以外，每一社会中的绝大多数人都处于维持生活的边缘，并经常有挨饿的危险。一次收成不好，就足以迫使印度的农民卖女为娼，足以让他失去唯一能够使他免于沦为乞丐的一小块土地。现在，即使在只有中等丰裕程度的国家里，即使最贫穷的人，也处于能维持生活的经济水准以上。现在，每个发达国家中的工人都知道，即使他失去工作，他和他的家属也不会挨饿。他也可能会失去一些自己本来想做的事，但他能够维持基本生活。

㊀ 请参见他的著作《对经济成就进行激励》（*Motivating Economic Achievement*, Free Press, 1969）。

㊁ 请参见他的著作《变化中的工厂文化》（Dryden Press, 1952）、《公平报酬》、《工作的一般理论》以及《级别报酬和个人进步》（Wiley, 1961）。

即使在某些非常富裕的国家里，X理论的大棒也随之而消失了。

即使在那些恐惧继续存在的地方，恐惧也在很大程度上不再起激励作用了。恐惧不再是一种激励，而是一种“负激励”了。其中一个原因是教育的普及，另外一个原因是组织社会的出现。教育的普及使得人们具有可被雇佣的条件，使他们有更广阔的活动范围。在目前的社会中，即使教育程度不高的人，也有各种机会。在组织社会中，人们可以获得一项新的工作，可以在公司内部进行平级调动。一个人失去工作仍然是不愉快的，但却不再是灾难性的了。

无论英国的佃农多么能干或勤勉，如果他的土地被地主收回，也会沦为“强壮的乞丐”。除了偶尔在收获季节做一些零工以外，他没有其他就业门路。一个人失去工作，往往比被判无期徒刑还要糟糕，通常连子孙辈的命运都被注定了。它使人成为一个被抛弃者。现在，失去工作的人，可以到职业介绍所去登记另行就业。即使在严重萧条时期，如1970～1971年美国经济衰退的这段时期里，成年男工中也很少有人长期失业。

而且，职业保障也在日益强化，它有多种形式。在瑞典，三方委员会可以为失去工作的人提供保障，使之能获得另外一份工作，并对其工作转换提供训练和支持（请参见第22章）。在绝大多数欧洲国家和拉丁美洲国家里，对解雇则有法律上的限制。“年资条款”使得职业保障成为一种权力。在美国，一个人即使失去了工作，也能根据失业辅助报酬等合同条款在相当长的时间里取得收入并维持生活。

所有发达国家都在逐步采用一种现代的大学制度，教职员工在服务了一定年数之后获得终身职位，雇主几乎必须为他提供一项工作，而教职员工本人则几乎可以无限制地从一个大学职位调转到另外一个大学职位。

日本的终身雇佣制，则把雇主和雇员双方捆绑在一起。因此，在日本，至少在“现代”经济部门中，并不存在着被解雇的恐惧。这是日本取得经济成就的一个主要因素。这一点，将在第20章中予以讨论。

日本的例子还表明：恐惧作为一种大棒的作用正日益减退，而作为反生产的残余物的作用则日益增长。日本工人知道他被束缚在某个雇主那里，如果失去了当前的工作，很难找到其他就业门路。这使他极为关心目前雇佣他的那个组织的兴盛。但是，这也使他对经济中可能威胁到他所在产业或工作的任何结构变动抱着极为反对的态度——例如，日本国有铁路中极端恶劣的

劳工关系，就是源于这个原因。日本工人的“无法流动性”，也使得他对组织所施加的压力处于没有自卫能力的地位。这对于受过教育的年轻人来说，越来越无法接受。事实上，他们虽然仍期望得到终身雇佣的保障，但却日益要求自己有权到其他雇主那里另找工作。在200年以前，卢梭就指出，“迁移权”是个人自由的最后保障。

有理由可以预计：日本将会形成一种工人既在工作和收入方面有保证，但又有迁移自由的制度。

现代行为心理学已经表明：巨大的恐惧能够对人产生一种强制力，而恐惧的残余物则只会造成怨恨和反抗。在所有发达国家中，恐惧已经失去其强制力量，仍残留的一些恐惧则已经不再有激励作用，而只能对激励起到破坏作用，这正是由于恐惧缺乏绝对的权力和绝对的可信性。

“大恐惧”和“小恐惧”

只要真的还可信，“大恐惧”就仍能起激励作用。“治疗”酗酒的新方法所取得的意料之外的成功，就表明了这一点。每个人都“知道”，真正的酗酒者是无法停止喝酒的，只有在完全落魄时，也许才会停止喝酒。但是，许多雇主现在发现，有很大一部分酗酒工人的确停止了喝酒、而且是永久地停止。所采用的方法是毫不含糊地告诉他们，如果他们不停止酗酒，就将被解雇，而且将把这件事通知可能的新雇主。这样，他们就不大可能另外找到新的工作。

在这种情况下，酗酒者知道他们将很快成为一个不适宜雇佣的人（找不到另外的工作）。但是，除了这种例外情况，过去鞭策工人的那种恐惧——大棒，现在已经无法为发达国家中的管理人员所使用了。不论管理人员是否喜欢这一点，情况都是如此。如果试图依靠“小恐惧”——还存在的恐惧的残余物，那是极为愚蠢的。的确，任何组织都需要一些纪律措施，但其作用和目的是应付边缘摩擦，它们不能起到驱动作用。如果被不恰当地用做“推动力量”，那么这些纪律措施只会造成怨恨和抵制，起到“负激励”的作用。

极度有效的“胡萝卜”

物质报酬这根胡萝卜，并不像恐惧的大棒那样已经失去了效力。恰恰相

反，它仍是极度有效的，在使用时必须加倍小心。它已经成为极度有效的工具，以至于未必完全可靠了。

现在，各种报纸的周日版都有一篇由渊博的社会学家或哲学家执笔的文章，报道人们渐渐地不再追求物质上的满足。在周日版和日常版报纸的第一版上，却又报道着这个或那个工人群体——教师或电气工人、新闻记者或救火员、售货员或码头工人——提出了前所未有的高工资要求或工资获得了前所未有的提高。

在半个世纪以前，当反对物质文明的年轻反叛者回归到大自然去的时候，他们所需要的只是一顶帐篷或一个睡袋；现在，当人们不再追求物质文明时，似乎需要一辆价值8 000美元的露营车了。在20世纪20年代，年轻反叛者在四弦琴上弹奏他们回归大自然的歌曲；而现在，却需要一只电吉他来表达自己对技术的拒绝态度。那些雄辩地对美国的物质主义进行攻击的欧洲知识分子，把自己做报告或写文章得来的钱用于非物质享受方面，如购买一部赛车、乘飞机旅游或在地中海沿岸购置别墅。

没有丝毫证据可以表明，人们正变得不再追求物质报酬。相反，丰裕就意味着每个人都认为自己可以，而且应该很容易地得到物质报酬。塞缪尔·龚帕斯（Samuel Gompers）曾长期担任美国劳工运动的领袖，他经常用一个词来表明工会的目标："更多"。现在，他肯定会把这个词改为"多得多"。大肆鼓吹的反物质主义，只不过是一种虚构的说法。到目前为止，至少实际情况是人们对物质的期望——对更多商品和服务的期望——仍然很高，而且仍在持续增长。

工会的更多得多的要求，最终显然会受到地球上有限资源的制约并导致环境保护的必要性。因此，我们目前所经历的，可能的确是"物质文明"最后疯狂的"挣扎"。但是，至少在可预见的将来，这首先意味着人们将很快地实现满足手段的转变，从以商品为满足的手段转变为以服务为满足的手段，而且其需求和购买也将从物资密集型转变为劳动密集型（特别是知识劳动密集型）。在可以预见的将来，这种基本特点将很难发生变化。相反，原材料价格的上涨和生态成本的增加，有可能导致产品成本的增加，而这又肯定对有更多、更多得多的货币报酬的要求起着火上浇油的作用。

实际上，正是由于物质期望水平的日益增长，使得作为一种激励和一种管理工具的物质报酬（胡萝卜）的效力越来越小。

能够激励人们努力工作的物质报酬的增量，必然越来越大。当人们所得到的已经日益增多时，他们对于只增加一点点就感到不满足了，更不用说会对减少物质报酬感到满足。他们期望的是更多得多。当然，这是目前各经济大国所遇到的无情的通货膨胀压力的主要成因之一。在不久以前，人们对能够增加 5% 的工资就已经大感兴奋了；而在几年后的今天，卡车司机、教师或医生都期望着能够增加 20% 的工资，而提出的要求却是 40%。

这也许是马斯洛下述规则的一种证明：一种需要越是接近于得到满足，则为了产生同样的满足程度所需要追加的增量也就越大。但是，对物质满足更多和更多得多的需求，还伴有一种与马斯洛的理论完全不相吻合的价值观念的变化。经济刺激已经成为一种权力，而不再是一种报酬。在以往，考核奖金总是作为对特殊绩效的一种报酬，但没有多久它们却成为一种权力了。如果得不到考核奖金或只得到少量的考核奖金，就成为一种惩罚。日本的年中奖金也是这样。

无论其解释是什么，对物质报酬日益增长的要求的结果是：它作为一种刺激和管理工具的作用，正在迅速地遭到破坏。管理人员必须努力去降低物质报酬的作用，而不是把物质报酬当做一种“胡萝卜”。如果只有很大的，而且是越来越大的增量才能起到刺激作用，那么物质刺激的应用就会自陷绝境。预期的激励效果会达到，但其高昂的成本将会超过所得到的利益，成本将消耗掉生产率的增长所带来的全部收益。当然，管理人员的物质诱因（如优先认股权或额外报酬计划）以及其他所有层次工人的物质诱因，都面临着这样的情况。

通货膨胀已经成为发达经济中的核心问题。但无论是从传统经济理论，还是从凯恩斯经济理论来说，这都完全是一种自相矛盾的现象。在生产能力很高和生产率很高的条件下，通货膨胀是不应该发生的，但它实际上却成为一种必然现象，其中的原因是：完全没有料到的经济欲望、完全没有料到的物质报酬的力量。然而，上述现实所造成的结果是：为了使一个经济、一个社会和一家企业能够得以存续下去，管理人员必须努力约束和抑制经济诱因，而不是依赖它们。能真正起到“胡萝卜”作用的经济诱因的规模，实在是“太大”了。只有当经济报酬远远低于可以发挥激励效果的最低限度时，它才能在提高生产率和增加贡献方面具有经济上的价值。

这也意味着，胡萝卜的社会副作用已经达到了有毒的程度。一种有效的

药物总是会有副作用的，而且其剂量越大则副作用越大。物质刺激和物质报酬的确是非常有效的一种药物，并且其力量越来越大，因此它也必然会有强大的副作用，而且随着它能发挥作用所需的剂量的增加，它的副作用也会更加突出和更加危险。特别地，正如前面在第16章中所阐述的，总收入增加得越多，源于相对报酬的不满足的力量也就越大。从20世纪40年代末期通用汽车公司有关“我的工作”的征文竞赛开始，我们所做的全部研究都表明：对激励所起的阻碍作用，没有比“一个人与其同事相比所得的报酬较少”更为强大和更为有力的了。人们的收入一旦超过维持生活的最低水平以后，对相对收入的不满，就往往比对绝对收入的不满更为有力。正如美国法律哲学家埃德蒙·卡恩（Edmond Cahn）令人信服的话所说：“不公平之感”根深蒂固地存在于人的心中。没有什么能比对组织中的相对经济报酬不满，更能引起不公平的感觉了。正如在第16章中所指出的，组织是一个重新分配的经济机构。因此，相对经济报酬就成为有关个人或群体价值的权力和地位决策的主要依据了。

因此，依赖于经济报酬这种“胡萝卜”的组织，有疏远经济报酬的接受者以及所有其他人的危险，有把团体分裂，使之互相对立，进而联合起来反对这个系统即雇佣员工的机构及其管理当局的危险。

目前，显然还没有迹象表明会降低物质报酬的重要性。相反，管理人员面对着这样一个重大挑战，即找出某些手段，以便把越来越多的对“更多得多”的关注与经济现实（生产率和利润率）联系起来。物质报酬的力量过于强大了，以至于不能再作为主要的积极激励手段了。它只能成为日益增长的通货膨胀压力，成为导致日益增长的不满的主要因素。

这既适用于管理人员，也同样适用于蓝领工人。毫无疑问，给管理人员的“胡萝卜”，已经成为七道菜的维多利亚大餐。例如，从小额奖金到大量的股票优先认购计划（这也造成了严重的社会责任问题，本书将在第28章中进行讨论）。在管理人员的诱因方面，我们正在从“更多”转向“更多得多”。同时，有越来越多的证据表明：管理人员的诱因的不平等，无论是实际的，还是想象的，对激励所起的破坏作用，要大于它们在激励和满足方面所起的积极作用。

胡萝卜和大棒效力的局限性，特别明显地表现在两种劳动力身上，即新一代的体力工作者和知识工作者。

就体力工作者的管理而言，在发达国家里，管理人员越来越多地是同具有下列特征的男人（以及数量相对较少的女人）打交道：一些从一开始就感到被拒绝、被打败的“失败者”，这些是一直在被驱动但却一无所成的人。但失败者毕竟学会了一件事，而且学得很好：对被驱动进行抵制。他们可能缺乏取得成就的能力，但他们知道如何怠工。

有关这方面的最好的一本书，不是由教授或心理学家所写的学术研究报告，而是20世纪20年代的畅销幽默小说——捷克作家哈塞克（Jaroslav Hasek）的《好兵帅克》（*The Good Soldier Schweik*）。帅克是世界上的失败者，是典型的被抛弃者，但他却单枪匹马地使实施X理论的所有机构都显得荒谬可笑，发挥不了什么作用。这里所说的机构，是强大的奥匈帝国（在第一次世界大战以前）的强大军队中的机构。帅克从不公然反抗，而是暗中怠工。

因此，对新一代的体力工作者进行驱动，不会取得成功。对他们而言，饥饿和恐惧已经不能像对其父辈那样有决定性的影响。同时，他们的失败又使得他们不怕压力。

如果用X理论对知识工作者进行管理，将不会有什么效果。知识必须采用自我指导和承担责任的形式。

恐惧同知识的生产，是完全不相容的。恐惧只能产生努力和焦虑，而不会产生成果。现代行为心理学的一个基本结论是：恐惧有碍于学习，报酬和鼓励则有助于学习。对与知识相关的所有事物而言，恐惧只会产生抵制。

X理论假设有个“主人”。但在组织社会中，却并不存在主人。管理者不是主人，虽然是上级，但也只是同事和工作人员。在人类历史上第一次出现没有主人的社会。

管理者不是主人，因而既没有主人的权力，也没有主人的信誉。主人的权力是不依赖于他的仆人或周围社会的支持而存在的。人们可以杀死主人，但不能赶走主人。但是，正如20世纪60年代大量的例子所表明的：无数大学校长，甚至企业首席执行官都被赶走了，之所以会这样，就是因为他们也只是一个同事和工作人员。他们所行使的权力，不是自己的，因而经不起挑战。

按照古老的主仆法律关系，最大公司的首席执行官也只不过是一个仆人。其他人可能在级别上比较低，但他们在法律上是平等的。他们并不是首

席执行官的仆人，而是他的同事。

这绝不是一种语言游戏，而是意味着：虽然大棒或胡萝卜以前能够很好地为主人服务，但到管理者手里的时候实际上却不能发挥作用了。

可以替代胡萝卜和大棒吗

我们是不是可以用一种适合新的管理现实的新的胡萝卜和大棒来替代金钱报酬的“胡萝卜”和恐惧的“大棒”呢？

毕竟，胡萝卜和大棒在非常长的时期中发挥了作用，人们很难轻易地废除长期的传统。在对从事工作和工人进行管理的上千年的时间里，社会已经发生了根本性的变化。但是，对工人和从事工作进行管理却显示出惊人的连续性。在古埃及伟大的金字塔的建造过程中，用来对工人和从事工作进行管理的 X 理论的相同原则，仍然被广泛地应用于现代大量生产工厂中，用于对工人和从事工作进行管理。

亨利 · 福特最有名的警句是：“历史是空话。”在工作的组织、市场营销和经济等方面，福特都是一个勇敢的创新者。但是，在对工人和从事工作进行管理方面，他完全成了历史的俘虏，并且是一个传统主义者。

对工人和从事工作进行管理的传统方法，已经融人到人类的各种文化之中，在西方和东方、异教徒的古代和基督教国家、中国和西洋、印加人的秘鲁和蒙兀儿人的印度之间，都没有重大差别。社会组织本身，也没有很大差别。

因此，我们对基于 X 理论的管理有所了解。用什么来代替它，大部分还只是一种猜测和估计。的确，试图维持 X 理论的实质而用“现代的”动力来代替古老的“金钱和恐惧”动力，要更聪明一些。但是，有人可能会说：我们所需要的，是组织上的一种代替物，就好像用汽油引擎代替“马力”一样——而继续保留有轮的车子。

不仅管理人员提出这些问题，工会也许更热衷于保持 X 理论的结构。毕竟，工会在 X 理论主仆之间的强制关系中存在着利害关系。如果没有了主人，那么工会的角色又是什么呢？而且，工会领袖的自豪和使命感，也正是来自于对 X 理论的反对。而且，工会领袖知道如何在 X 理论之下采取行动，并对 X 理论进行批驳。

当通用汽车公司某些工厂中的年轻工人开始议论装配线的人性化时，最大的阻力不是来自于该公司的管理当局，而是来自于联合汽车工会的领导。这些领导坚持讨论金钱、养老金、休息时间以及工间喝咖啡的时间等。换句话说，联合汽车工会的领导反对自己的会员而同公司站在一起，坚持要维持，甚至加强 X 理论的管理。

寻找一套新的动力来代替老的胡萝卜和大棒，似乎不但是合理的，而且是吸引人的。事实上，这种代替的动力已经以新的“开明的心理专制”的形式展现在管理人员面前。

在近来有关工业心理学的作者中，如果不是全部作者的话，至少也有绝大一部分作者主张采用 Y 理论。他们所用的词有“自我实现”、“创造性”和“完整的人”等等。但他们所谈的和所写的，是通过心理手法来控制。之所以这样，是由于他们所采用的正是 X 理论的那一套假设：人是软弱、病态和不能照看自己的。他充满了恐惧、焦虑、神经质和压抑感。从根本上讲，他所需要的不是成就，而是失败。因而，他需要被控制。事实上，正是为了他自己的利益，他才需要被控制——不是通过恐惧和物质报酬的刺激，而是通过心理上被疏远的恐惧以及“心理安全”的刺激。

我知道，我把情况过于简单化了。我知道，我把五六种不同的方法囊括在同一个标题之下。但是，这些方法都有着共同的假设，即 X 理论的假设，而且全都导致同样的结论。由上级、由管理人员进行心理控制，不仅是可能的，而且是“不自私的”，是为了工人自身的利益。但是，虽然管理人员从心理上为其员工服务，但却作为他们的“老板”而保持着控制权。

这是“开明的”，而老式的胡萝卜加大棒的方法则被谴责为野蛮的强制（并被心理学家这样谴责）。但是，这其实也是一种专制主义。在这种新的心理管理方法中，说服代替了命令。那些不能被说服的人，则被认为是病态的、不成熟的或需要通过心理治疗予以矫正的。心理手法代替了金钱报酬的胡萝卜，移情作用即个人恐惧、焦虑和个性需要则代替了过去被惩罚或失去工作的恐惧。

这同 18 世纪哲学家的开明专制理论表现出惊人的相似性。与当前的现代组织中所经历的类似，丰裕和教育（在此指中产阶级的丰裕和日益增长的教育）危及专制者手中的胡萝卜和大棒。哲学家的开明专制者要用说服、理喻和教化的方法来代替老的方法，以便维持其绝对统治——这当然是为了

“臣民”的利益。

心理专制主义，无论是开明的还是不开明的，都是对心理学的误用。人们运用心理学的主要目标是了解自身和自我控制。我们现在称之为行为科学的、原来叫做伦理科学，而其主要目标就在于“了解自己”，这不是没有道理的。利用心理学来控制、统治和操纵别人，是一种对知识的自毁式滥用。同时，它也是一种特别令人反感的专制形式，因为过去的主人只是满足于对奴隶的身体进行控制，并不控制他们的心理。

但是，我们这里所关心的，既不是心理学的正常应用，也不是道德问题，而是如下问题：通过心理专制主义，X 理论的结构能够维持下去吗？心理专制主义行得通吗？

心理专制主义应该对管理人员有一种巨大的吸引力，因为它使得管理人员继续以一贯的方式来行事，而他们所要做的，只是掌握一套新的词汇。心理专制主义还为管理人员涂脂抹粉。但是，虽然贪婪地阅读心理学书籍并参加心理学讲习班，管理人员仍羞于试行新的心理学 X 理论。

管理人员的这种慎重显示出他们有良好的直觉。心理专制主义绝不会比200 年前政治领域中的开明专制主义更行得通——其中的理由是一样的。就统治者而言，需要一种全面的天才。按照心理学家的意见，管理人员必须了解各种各样的人，必须掌握各种各样的心理学技巧，必须理解所有下属的心理，必须了解无穷无尽的个性结构、个人心理需要和个人心理问题。换句话说，他必须无所不知、无所不晓。但是，绝大多数管理人员都感到：要掌握他自己的专业知识（不论是热处理、成本会计，还是生产安排），就已经够困难的了。

而且，期望有相当多的人都有“感人的超凡魅力”，不论这个词可能意味着什么，也是荒谬的。只有极少数人，才具有这种特殊品质。

管理人员的确应该对人有更多的了解，他们至少应该了解：人是像人一样行事的，以及这句话的含义。尤其重要的是，管理人员像绝大多数人一样，应该更多地了解他们自己，因为他们绝大多数都是以行动为中心的，不是善于自我反省的人。可是，任何管理人员，无论他参加过多少心理学讲座，如果试图把心理专制主义付诸实施的话，他自己将很快成为第一个牺牲品。他立即就会犯错误，就会使绩效受到消极影响。

工作关系必须以相互尊重为基础。心理专制主义基本上是对人的轻

视——比传统的 X 理论还要轻视人。它并不假定人是懒惰和不愿工作的，但它假定：只有管理人员是健全的，其他人都是病态的；只有管理人员是坚强的，其他人都是软弱的；只有管理人员是有知识的，其他人都是无知的；只有管理人员是正确的，其他人都是愚蠢的。这是一些愚蠢自大的假定。

尤其重要的是，心理学家式管理人员会破坏他自己的权威。的确，管理人员需要有心理上的洞察力，能提供帮助和咨询，需要是心灵的治疗者和痛苦的安慰者。但是，病人和治疗者之间的关系，同上级和下级之间的关系是不同的，而且也是互不相容的。他们各有其完整性。治疗者的完整性从属于病人的福利，管理人员的正直性从属于共同任务的要求。这两种关系都需要有权威，但每一种权威的依据却是不同的。如果一位管理人员伪称：应该从事什么工作是由下属的个人需要（如感情上的需要）而非由任务的客观需要所决定，那么他就不仅是个不称职的管理人员，而且没有人会相信他，也不应该有人相信他。他所做的，只是在破坏关系的完整性以及人们对他个人及其职能的尊重。

开明的心理专制主义要求向管理职位输送无限的“通才”，并混淆了治疗者和管理人员的权威和作用，所以并不能实现它所承诺的东西：维持 X 理论而又假装替换 X 理论。

那么，怎样才能行得通呢？

答案并非麦格雷戈的 Y 理论那样简单。的确，管理人员必须像 Y 理论那样，假定在员工中至少有相当多的人是想取得成就的，否则，就基本上没有什么希望了。幸运的是，有关证据有力地支持了这种假设。此外，管理人员还必须把使工人及其所从事的工作取得成就作为自己的任务。因此，他必须对自己、对自己的认真态度和工作能力提出更高的要求。但是，管理人员不能像 Y 理论那样假定：只要人们有机会，就会努力在工作中取得成就。即使对于坚强而健全的人来说，要他们接受责任的重担，也需要做更多，甚至更多得多的工作。我们所需要的结构，并不能依赖于对工人的逼迫，而且胡萝卜和大棒也都已经靠不住了。但是，这种结构还必须为弱者，而且不仅是为弱者提供一种替代物，替代 X 理论中的命令和控制所带来的安全感。

这样一种组织看起来会是什么样子呢？它是怎样运转的？幸运的是，我们不必去猜测，目前已经存在着一些这样的组织，虽然肯定不是 Y 理论的例子，但可以用来研究。

成功的经历：日本、蔡斯公司和IBM公司

日本的工业工程——持续培训：禅宗和孔子——终身雇佣制——但却有着柔性的人工成本——各取所需的福利制度——教父制度——对高层的责任——厄恩斯特·阿贝和蔡斯光学工厂——IBM公司的经历——几点教训——不是放任的管理而是有组织的责任

一般而言，工人和从事工作的历史并不是特别令人愉快的，但也有一些重大例外。一次又一次，我们发现：或者是在某一时期，或者是在某一组织中，从事工作能够取得成就并使人得到满足。通常的情况是在国家处于紧急状况时，这时，工人认为自己是在为一项伟大事业做出贡献。例如，在敦刻尔克撤退以后，英国就曾发生了这样的情况。美国在第二次世界大战期间也是这样，但规模较小。工作并没有改变，老板也没有变得更加明智或更人道一些，但从事劳动所实现的基本满足却完全改变了。即使只是在有限的一段时期内，这也是很好的。

还有例子表明：在没有重大的国家紧急情况时，甚至没有任何外来刺激的情况下，也可能出现这种情况。在150年以前，罗伯特·欧文就曾使其员工在苏格兰的披纳克纺织厂中取得了成就，而他并没有采取什么革命性的措施。

在现代工业中，也可以找到同样的一些例外。其中，最重要的就是日本，即使从它在世界经济竞争中所取得的成功来看，也是最重要的。

初看起来，再也没有像日本的工厂或机构那样极端实行X理论的了。日本不是一个自由放任的国家，而是一个非常严格的国家。它对工人和从事工

作进行管理的方式，一点柔性都没有。但是，它所采取的方式，同我们所知的任何其他方式相比，不论是刚性的还是柔性的、专权的还是民主的，都存在着很大的不同。同时，它的方式也不是古老传统的方式。日本制度的最主要特点形成于20世纪20年代和30年代，并应用于现代的大型组织中。其主要推动力，是在1920年左右开始引进的泰勒的科学管理。

在日本工业中，工业工程师在工作研究和分析中所应用的方法、工具和技术，同西方人所采用的方法、工具和技术是一样的。但日本的工业工程师并不对工人的工作进行组织，当对工作达到一定程度的理解之后，他就把工作的实际设计交给工作小组本身去完成。实际上，早在完成分析之前很久的时候，工业工程师就已经开始同将要从事这项工作的人一起工作了。他采用与西方工业工程师同样的方式对工作进行研究，但在他的研究中，他经常把操作工人本身视为他的“资源”。在他完成了分析之后，综合工作将主要由工作小组自己来完成。工业工程师还会继续进行活动，但他是作为该工作小组的“助手”来进行活动的，而不是作为一个局外的分析者。

在很大程度上，日本工人还要承担起改进工具的责任。现代工业中的机器，当然是由工程师来设计的，但当引入一种新机器或新生产流程时，则要求工人积极参与最后的调整、最后的安装以及机器和工具的具体应用。实际上，在许多企业中，操作工人都参与了机器的设计并充当机器设计师或流程设计师的一种资源。

禅宗和孔子

使工人对工作和工具承担起责任的机制，就是日本人称为“持续培训”的东西。每一位员工、常常包括自下而上的各层管理者（包括高层经理）在内，直到退休以前都一直把培训作为其工作的常规组成部分。每周的培训会，作为一个常规部分被安排在每个人的工作日程之中。通常，这种培训会不是由教师来进行，而是由员工自己及其上级来进行。以工业工程师为代表的技术人员可能会参加这种培训会，但并不在其中担任领导角色，而只是提供帮助、信息和建议——而且自己也在学习。

这种培训会并不把注意力集中于某一种具体技术。参加这种培训会的，包括某一工作级别上的所有员工，关注的是该单位内的所有工作。在工厂的

电气工人参加的培训会中，与会者还包括同一工厂中的机器操作人员、安装和维修机器人员、挥动扫把的清洁工——以及他们的所有上级，其关注的核心是工厂的工作，而不是某个人的工作。

类似地，会计人员也需要进行培训，或出席专门为其办公室群体组织的培训会以便相互熟悉，通过相关课程、讲习班或持续教育学校等途径进行培训，学习人事、培训和采购等企业所需要的专业工作等。

有一次，一家规模相当庞大的公司的总经理偶然告诉我：他在某天下午没有能去看我，是因为他去参加了公司中有关焊接的培训会——是作为一个学生，而不是作为一位观察者或教师。这不太常见，但公司总经理参加电子计算机函授课程的情况却相当普遍。当然，年轻员工更需要这样做。

之所以这样做，依据的是一种与西方主流看法不同的、有关学习目的和性质的看法，而且这种看法与中国的儒家传统也不相同。孔子的看法是，学习的目的是为了提高自己，以便担任新的、不同的、更重大的工作。西方的看法也与此相同。学习的性质表现于一条学习曲线之中。经过一段时间以后，学生会达到熟练精通的高峰，然后就一直停留在那种水平上了。

日本人的看法可以称为“禅宗法”，学习的目的是自我提高。它使一个人能够胜任自己目前所从事的工作，并不断地开阔视野、持续提高自己的能力并对自己提出更高的要求。不过，虽然也存在一条学习曲线，但却并不存在固定的和最终的高峰。持续学习会导致一个突破，即一条新的学习曲线，有着新的、更高的高峰，然后又有新的突破。

在 20 世纪里，我们所学到的有关学习的知识表明：禅宗的方法是正确的，而西方的思想实际上则构成了“真正学习”的一种障碍。

持续培训可以使每个工人都能了解自己的绩效、自己的标准，同时也能了解与自己同级的同事们的活动。而且，它会形成一种关注“我们的工作”的习惯，并创建起“工人与从事工作”的团体。

与大多数西方机构相比，日本的机构更具刚性地划分成各个部门与区域。日本的各个部门竭力为维护其“领域完整”而展开激烈的斗争。他们极为精通“建立王国”，要求部门中的每个成员都完全忠诚于他所在的部门，然而每个员工却倾向于使视野超越他的专业或部门的界限。他了解事情的进行情况、了解别人的工作，即使他自己从来没有做过那种工作。他所看到的，是一个真正的整体。领导希望他做的，是关心这个真正整体中的每一

项工作绩效。所以，他能够了解自己在这个结构中的地位以及自己的贡献。

最后，持续培训使得一个人易于接受新的、不同的、创新性的和更富效率的工作。在培训会中，所关注的始终是如何把工作做得更好，如何用不同的方法，以不同的方式来从事工作。

实际上，培训会还给工业工程师造成了压力。在西方，作为工业工程师出发点的假设，是员工会反对他所提出的方法，不论是在体力工作还是文书工作中，都是这样。而在日本，工业工程师常常抱怨员工对他提出过高的期望和要求。

在日本的机构中，全体劳动力都要参加持续培训，这使得他们易于接受变革和创新，而不是反对变革和创新。同时，培训还有助于把员工的经验和知识充分调用起来，用于实施建设性的改进。

在西方有关员工满足的研究中，一个基本问题是存在着两种不满足，即消极的不满足和积极的不满足。有关受挫、专断、高速化、工资低和工作条件差的抱怨，属于消极的不满足；而有关工作方法不好的抱怨、希望从事更好的工作以及要求更好的系统管理和更明智的系统管理，则属于积极的不满足。日本的持续培训则把这些积极的不满足充分调动起来，并使之成为有助于提高效率的因素。

终身雇佣制

正如每一个人都知道的：日本制度在经济方法方面是不同的。每个人都听到过，日本存在着“终身雇佣制”。在日本的员工中，大多数员工，至少在日本现代经济中（即 1867 年以后建立的经济机构和所有的其他现代机构，如政府机构）的大多数员工，一旦受到雇佣，其工作就有了保障。同时，他们通常也不能离开原来的雇主而去为别人工作。雇主和员工双方互相都有约束。但这种情况正在改变之中。由于劳动力短缺，特别是年轻的工业工人短缺，出现了相当多的“挖墙脚”事件。工程师、物理学家和化学家等受过高级技术培训的人，已经有了相当程度的流动自由。但除非在极为紧急的情况下，典型的日本大型企业的雇主通常仍不能开除或解雇员工。

在日本不必担心由于一般的经济原因、技术变革或管理当局的专横行动而失去工作。在日本的制度中，最怕的是失去一个人在雇佣机构中的成员身

份。在日本的传统中，“浪人”即没有主人的人，是没有地位的。而且，一个人除了开始参加工作的那段时期以外，很难找到工作。即使从工资的年资制度来看，也使得一个人难以中途找到工作。所以，一个年过 30 而没有找到工作的人，实际上就再也找不到工作了。这就造成了人们极为害怕个人行为不良所造成的后果，即存在着巨大的压力去适应别人和遵守规则。此外，这也造成了人们真正害怕企业本身破产，而这又使得日本人愿意竭尽全力去维持自己雇主的竞争地位，而不论这种竞争地位是企业在市场中的地位，还是政府机构在不断勾心斗角的日本政治中的地位。

在日本制度中，被开除或失去工作的恐惧已经降到最低限度。因此，日本企业必须在没有 X 理论的大棒的情况下来展开经营活动。同时，它也必须在没有经济报酬的胡萝卜的情况下来展开经营活动。除了极少数的高层管理人员（而且必须在 45 岁以上）以外，员工的报酬在半个世纪以来是同其服务年限长短联系在一起的，这主要也发生在现代的各种机构中。日本在传统上把劳动力（如果不讲是整个人类的话）分成三类：体力工作者、文书工作者和管理人员。在这三类人员中，每一类在刚加盟公司之后工资都是一样的，年龄也是一样的。这三类人员加盟公司的年龄，分别为 15 岁、18 岁和 22 岁。以后，工资的增长和职位的提升自动地逐年上升——对体力工作者和文书工作者，直到他们退休；对管理人员，则直到 45 岁的年龄。工资和职位都取决于所服务的年限。

柔性的人工成本

绝大多数西方人士可能会说，日本的制度只有在工资水平很低时才行得通。所以，在任何一个西方人看来，日本的制度会使得人工成本完全缺乏柔性而刚性化。但实际上，日本的人工成本却是很有柔性的。

其中，一个较不重要的原因是，存在着无须任何事先通知就可解雇的临时劳动力。按其本身定义来说，妇女几乎始终被看成是临时员工，除了在农场或小零售店等“现代化以前”的岗位中工作以外，已婚妇女在日本很少工作。在日本的传统企业，如生产漆器、陶器和丝绸的工场中，工人几乎都是临时工，而且是按小时计酬的。不过，临时劳动力正在迅速减少。在绝大多数现代工业中，除了女工以外，现在几乎已经没有临时工了。但是，人工

成本却绝不缺乏柔性，而这种柔性人工成本的构成对工人的工作和收入安全只具有最小的威胁。

实际上，当营业不佳时，绝大多数日本公司，特别是大型公司，能够而且的确解雇掉很大一部分劳动力，其数量和规模甚至高于绝大多数西方公司。但它们所采取的方式，却使得最需要收入的那一部分员工得到了充分的保障。由于调整而引起的损失是由那些能负担得起并有其他收入的人来承担的。

在人工成本的柔性方面，日本比绝大多数西方国家和产业部门更富有柔性。之所以如此，主要是由于日本的退休制度（或者应该叫做非退休制度）。这种制度以独特的方式，使工人在工作和收入上获得保障的需要与经济上对柔性人工成本的需要之间保持着高度的协调。

在日本，规定的退休年龄是55岁——除了极少数在45岁时就已经成为高层管理者的人不必在规定年龄退休以外，任何人都要退休。也就是说，任何员工、不论是扫地的或部门经理，到55岁时都要退休。根据惯例，他一般能得到相当于两年全额工资的退休金（有许多在政府大力支持下的公司，现在实行分期支付补充养老金的办法，但按照西方的标准来看，这些养老金是很低的）。

考虑到目前日本人的平均寿命已经同西方人不相上下，所以绝大多数员工可以活到70岁或以上，这些退休金看起来显然不足以维持退休以后的生活，但人们却很少听到领取养老金的人抱怨自己的命运不好。更令人奇怪的是，在日本的每一家工厂、事务所或银行中，人们都可以碰到一些愉快地承认自己已经超过55岁而显然仍在工作的人。这是什么原因呢？

在55岁以后，一般的蓝领工人和白领工人不再是长期员工，而成为临时员工。这意味着：如果没有足够的工作，他可以被解雇。如果有足够的工作（自从1950年以来，当然有足够的工作）他就可以继续留任，而且常常是做他以前所做的工作，同那些曾多年共事的长期员工并肩工作。但他所得的工资，却比作为长期员工时要少1/3或1/3以上。

其实，这样做的理由很简单。日本人认为，一个人退休以后已经有了某些可资依赖的东西——两年的退休金。他们坦率地承认，这笔退休金不足以维持一个人15年左右的生活，但足以帮他渡过困难时期。而且，由于他一般已经没有需要抚养的孩子和供养的双亲，因此他所需要的，必然会大大低

于 40 岁左右的那段时期。那时，他可能上有双亲下有孩子需要供养。

如果我的意图是描述日本的雇佣制度，那就会在此详细讨论其中的大量细节，如年中奖金的作用等。但我所关心的，只是我们西方人能够从日本人那里学到些什么。对我们来说，我们对上述日本制度的主要兴趣在于：它满足两种显然互相矛盾的需求的方式。这两种需求分别是：（1）工作和收入上的安全；（2）柔性的、有适应性的劳动力和人工成本。

在西方，在过去的 25 年里，越来越多的员工所得到的收入保障，可能已经超过了日本员工在终身雇佣制下的水平。例如，在美国的大量生产工业中，存在着失业补助金，这实际上能够保证工会会员在相当长的失业期间里仍能得到大部分收入。事实上，在美国大量生产工业中，虽然管理当局能够按照其订单数量而迅速调整劳动力的人数，而日本则无论营业情况如何都必须维持长期员工的雇佣，但美国的人工成本却可能比日本更缺乏柔性。同时，在工会化程度很高的大量生产工业中，我们还发现了越来越多的提前退休条款。例如，1970 年秋在美国汽车工业的合同中就载有这样的条款。

此外，西方是按照工会会员的年资条例实施解雇的。其中，年资最浅者，最先被解雇。结果，最需要收入的人——年轻家庭的父亲（他可能还有年迈的双亲需要供养）在工作和收入方面最缺乏保障。同时，在有提前退休制度的地方，人们必须在是否永久退休的问题上做出决定。如果他选择提前退休，他就退出了劳动力队伍，不大可能再被任何雇主雇佣。总而言之，美国（以及欧洲）的劳动力缺乏一种经济上和工作上的安全感，而在日本社会中却显然存在着这样一种安全感。

西方在收入保障方面所付出的很多，在人工成本方面很缺乏弹性，但我们由此得到的有形收益却很少。而且，我们缺乏一种心理上的安全感，而在日本社会中这种安全感却很突出——处于工作年龄的人深信，他不必为自己的工作和收入而担心。而我们却存在着恐惧。年轻的员工担心，在家庭最需要经济收入时，自己却被率先解雇；年老的员工担心，在自己 50 多岁已无法在其他地方找到工作时，失去工作。

在日本制度中，这两种年龄段的人都很有信心。年轻的人感到在孩子成长时，他的工作有保障而且收入在不断增加；年老的人感到别人仍旧需要他，他仍旧有用，而不是社会的包袱。

当然，日本的制度与其他任何一种制度一样，实际上并不是尽善尽美

的，其中也存在着许多不公正之处。年轻人，特别是受过高等知识培训的人，工资大大低于他应得的水平——低到如此程度，以至于他不得不在工作8～10年之后才结婚成家。事实上，年轻人已经在反抗日本工资制度强迫他们向老员工支付补助的办法。而年过55岁的人，虽然表面上受到尊重，但其待遇却并不令人羡慕。他们常常受到无情的剥削，特别是在“尚未实现工业化”的日本小型工场工业和大量的小型服务企业之中，更是这样。但是，日本人的这种基本原则比起西方人费钱的权宜之计，却显得更为合理而且更加有效。日本的这种基本原则，并不是按照理性的计划提出来的，而是把日本传统的相互承担义务的思想应用于雇佣和劳动经济。比较而言，我们西方的办法却连问题本身都没有把握住。从经济上讲，可以说我们的制度有更多的保障——我们为此付出的肯定太多了，但是，我们并没有得到日本制度所提供的东西，即心理上深信在工作和收入上的安全感。

各取所需的福利制度

西方对于日本的分析主要集中在货币工资，这是由于：在西方，货币工资如果不是人工成本的唯一项目，也是主要项目。但在日本，如果不是大半个世纪以来，也是多年以来，非工资的人工成本至少同工资具有同样的重要性。由于工资收入在增加，福利在日本的重要性也在迅速降低。但与西方国家相比，它在人工总成本中所占的比重仍然比较大。在许多工业中，福利几乎与现金工资相等。

初看起来，局外人很难理解日本的福利制度，可以说根本就没有制度。某家公司发放住房津贴，而另外一家公司则建造员工住宅，第三家公司则在住宅方面什么都不做；一家公司发放教育津贴，另外一家公司则为女员工创办学校，教她一些日本“女士”的传统技艺，如插花、茶道和裁剪（以及一点英语会话）；一家公司对已故员工的孤儿寡妇给予照顾，而另外一家公司则置之不理。

不过，事实上是有制度的，即按照劳动力中特定群体的需要来提供福利。如果公司雇佣了大量的年轻妇女，其中绝大多数很快将要结婚，那么退休金福利（或第一流的医疗计划）就没有什么意义了。但是，学习一些已婚妇女的技艺，却有着很大的价值。如果一个员工死了而留下孤苦无依的寡

妇和年幼的孩子，公司就要承担起这方面的责任。如果这个寡妇相当有钱，或者有一个富裕的兄弟，公司就不必予以照顾和承担义务了。

西方不能接受日本福利制度中的家长制作风，也不能接受其权利和义务缺乏法律依据的情况。事实上，这种情况在日本能够继续被接受多久，也是成问题的。从公众舆论、工人和政府方面，都施加了强大的压力，要求使福利制度真正地制度化，使员工拥有可以预见的权力（但令人吃惊的是，工会方面却没有施加这种压力）。

但是，日本的基本思想是：福利应该按照员工的需要，特别是员工中特定群体集团的需要来组织。例如，区分年老男工和年轻女工、家庭负担重的员工、未婚员工或孩子已经长大成人的老年夫妇，并对其分别采取不同的处理方式。对于日本对工人和从事工作进行管理来说，这一思想具有十分重要的意义。

教父制度

三井（Mitsui）家族是世界上最古老的大型企业，它创建于 1637 年，比英格兰银行的创建要早半个世纪。直到它被美国占领军分解为几个单独的公司以前，它都是世界上最大的企业（当这些单独的公司又再度紧密地联合起来以后，三井可能重新成为世界上最大的企业）。

在其 300 多年的经营史中，三井的首席执行官（用日本人自己的术语来讲称为“番头”，字面上的意思是秘书长）都是具有杰出才能和坚强领导能力的管理者。这种成就是其他任何机构（无论是天主教会、政府机构、陆军、海军、大学还是公司）都无法比拟的。

它是怎么取得这么令人瞠目结舌的成就的？日本人总会给出同样的答复：番头并不是三井家族的成员，而只是一个雇员。直到最近，他的主要任务都是培训、选拔和安置管理人员。他把很多时间都花费在年轻人身上——作为低级管理人员和专业人员而加盟公司的年轻人。他了解他们，听他们谈话。结果，当他们到 30 岁左右的时候，他就知道哪些人有可能晋升为高层管理者，他们需要一些什么样的经验和开发项目，以及应该用什么工作对他们进行测试和考验。

初看起来，日本的制度似乎绝不能培养出坚强的经理人员，而只能理想

地描述为：培养具有如下特征的懦夫——被证明是平庸的人和训练成不捣乱的人。

年轻人直接从大学进入一家日本公司中就业，通常是进入公司管理阶层的唯一道路。这是因为：很少有从外界雇佣并担任上层职位的例子。这些年轻人知道，无论他们的工作成绩多么不好，在退休之前他们一直都会有工作。直到45岁以前，他们都将按照年资制度，而且只按照年资制度进行晋升和领取工资。

当一个人既不会由于绩效好而得到报酬，也不会由于绩效不好而受到惩罚时，似乎并不存在绩效评价，也不必多加重视。上级也不对下级加以选择：人事方面的决策，一般由人事部门做出，而且常常并不就分配去的人员向上级管理人员征求意见。年轻的管理人员或专业人员要求调换工作或离开这里到别处去工作，都是不可思议的。

在20～25年的时间里，一直都维持着这样一种情况。在此期间，所强调的似乎只是顺从与遵守，只是按照上级的指示去办，只是表现出恰当的尊敬和服从。

然后，当一个人到了45岁的时候，算账的日子突然到了，山羊同绵羊分开了。很少的一批人被选入公司董事会——即成为高层管理者，他们可以超过任何已知的西方退休年龄而一直留在高层管理岗位上。80多岁的人还积极活跃在高层管理职位上，这也并不是罕见的。其余的人，从部门经理以下，通常会继续留在管理职位上，一直到55岁，至多再有一次提升，然后就退休了。不同于一般员工，他们的退休是强制性的。

针对这条规则，存在着少数的，但却重要的例外情况。有些杰出人才由于过于专业化而无法成为母公司的高层管理者，可能会被安排进入子公司或附属公司的高层管理当局。他们也可以在这些职位上无限期地一直干下去。

日本人说，这种制度实际上就是这样运作的。局外人听了，很难理解将45岁作为决定性年龄的依据是什么。更难理解的是，这种制度居然培养出独立而有进取心的高层管理人员，他们成功地向全世界出口日本的商品，并且把一个在第二次世界大战前夕在工业生产和资本方面还不能列入世界前12名的国家，在20年间竟然变成了世界上的第二号经济强国。

实际上，之所以会这样，正是由于以下原因：日本的管理人员有着终身雇佣制，而且一般不能被解雇或调动；一个人在工作生涯的头25年中只是

依据年资来晋升，高层管理者把关心和培养年轻人作为其首要职责。

这种做法几乎可以追溯到400年以前。当时，武士宗族的残留家臣被组织在严密的世袭等级之中，一个等级的人不能升入到另一个等级中去。同时，宗族的政府却必须发现能处理宗族事务的有才干的年轻人，向他们提供机会而又不致触怒地位很高，但却缺乏才干的宗族成员。

当然，三井的“番头”现在不可能像他的前辈在几代前那样，去亲自了解年轻的管理人员。即使在小得多的公司里（规模比以前也大得多），年轻的管理人员和专业员工也实在太多了，因此不可能亲自去了解每个年轻人。但高层管理者还是极其关心他们，通过一个由高级的中层管理人员组成的非正式网络，高层管理者来表达这种关心。在年轻人进入公司后的头十年的职业生涯中，这些高级的中层管理人员扮演着他们的“教父”。

日本人认为这种制度是理所当然的。每一个年轻管理人员都知道谁是他的教父，他的上司以及上司的上司也都知道这一点。

教父很少是某个年轻人的直接领导，甚至可能不在这个年轻人的直接权力线上（即可能不可以对这个年轻人直接进行管理和控制）或不在同一个部门中。他很少是高层管理中的一员，也很少是个可能进入高层管理的人。他很可能属于中上管理层的一员，到55岁以后将转到某子公司或附属公司的高层管理中去。换句话说，教父们是这样一些人：他们已经超过了进入高层管理的45岁年龄，已经不可能在自己的组织中进入到高层管理行列。因此，他们不大可能建立自己的派系或玩弄内部政治手腕，但他们又是中层管理群体中最受尊重的一些人。

在年轻人头十年的职业生涯中，教父要经常同其“教子”接触。即使在一家大型公司里，他可能同时拥有100个教子，他也仍然要这样做。他应该了解这个年轻人，经常同他见面，向他提供建议和咨询，并通常要关照他。

如果某个年轻人由于遇到了能力不好的经理而受到压制并需要调动工作，教父知道应该去找谁、怎样进行处理，而如果公开去做的话就办不到，而且按照日本的传统，是永远办不到的。但是，又没有人会知道这件事。如果那个年轻人做了错事而需要制裁，教父会私下里教训他。当年轻人到30岁的时候，教父及高层管理对他已经了解得很多了。

所有的日本组织都存在一个巨大弱点，即有一种形成派系的倾向，这种派系日本人叫做“帮派”。结果，一个人的首要职责就是忠于派系领袖本

人。找准一个派系而从属之，就成了获得成功的一个必要条件。无能但忠诚于派系的人，能够得到回报；极为能干但不属于“获胜派系”的人，却会受到冷遇。显然，教父制度有可能成为一种最坏的派系——有时也的确是这样。同样的，它也很容易退化成为最坏的父权制和强制顺从的巨大压力。

尽管如此，日本组织中的年轻知识工作者却不会成为无人照看的孤儿，也不会被人遗忘。总有人来解答他有关自己的、有关组织的以及有关他的向往和期望的问题和疑惑。另一方面，在公司中也有人关心他，有人知道机器如何运转，有人为这个年轻人铺平道路，有人指导这个年轻人的前进步伐，也有人极为秘密地对他进行非常有效的管教。

体力工作者和文书工作者也都有自己的教父。对体力工作者来说，教父的角色是由一位监工来担任的。事实上，他不像是一位监工，而像是一位顾问，因为他并没有强制的“武器”。他不能开除人，而且当年轻人达到一定的年资以后，他也不能阻止给这个年轻人增加工资。此外，他也不能阻止这个年轻人的晋升。

按照西方的标准来看，日本组织中的监工和工人之间的关系过于缺乏谦恭和温暖，甚至缺乏足够的“文明”。他们经常使用一些人身侮辱性的词句，而在一个工会化的西方工厂中，这些词句会立即引起停工，在绝大多数西方的办公室中，这些词句也是难以想象的。在这方面，日本还在遵守古老的传统，通过对学生的责打，青年武士的老师或禅宗大师表示对弟子的关心。同时，在日本，年长者要关心年轻人的需要、期望、向往和问题。年资制度使得下级肯定是较年轻的人。

对高层的责任

日本的组织比西方的任何机构（除了军队以外）都更为无限地专制。下级对上级，从所使用的语言开始，都必须极为顺从，而且其程度远超过最顺从的西方传统。但自上而下的权威，始终要靠自下而上的责任来配合。

这就是“一致决策”这个词的真实含义。如果认为日本人必须取得一致意见后才能做出决策，那是不对的。那样的话，显然只能做出错误的决策，尤其是，它将不可避免地导致妥协。如果说在日本的决策中有什么特点的话，那就是绝不妥协。典型的日本决策是一个激进过程——相应的决策体系

如此复杂而麻烦，以至于不适合小的决策（有关这一点，请参见第 37 章）。

在组织的每一个层级中，都要求下级有参与决策的责任，要求下级深入思考决策的各个方面，要求下级从对组织整体的绩效、组织的利益负责的观点出发进行深入思考，而不是从狭隘的本位观点来考虑问题（虽然每一个日本人都承认，这只是一种希望，实际上并没有做到）。

但也有一定的限制。决策过程的参与者必定总是那个群体的成员。换句话说，并不要求体力工作者参与管理决策。类似地，高层管理当局一般并不参与劳动和工作的组织，那是工厂中的工人、监工和工程师的事情。

而且，所参与的并不是决策，而是“决策的思考”。它并不是西方理论中固有的参与权力这一含义，而是真正的参与责任。

日本的这种做法，如果不是自第二次世界大战结束以后就开始的话，也是从 20 世纪 20 年代就开始了。虽然这种做法并不是“老日本”的传统，但它的确反映出日本人的基本信念和基本价值观念，它们不可能移植到西方的文化土壤中来。不过，作为其依据的基本原则却不是只适用于日本，这一点已经由西方的一些例子所证明。它们应用同样的原则，取得了同样的效果。

厄恩斯特 · 阿贝和蔡斯光学工厂

在 19 世纪德国的经济成长中，光学工业起着关键的作用。在 1890 年的时候，德国在精密光学工业方面实际上独霸着世界市场。这种独占地位虽然被第一次世界大战所打破，但直到第二次世界大战的时候，德国仍然占据着统治地位。精密光学工业主要是一家公司，即位于耶拿的卡尔 · 蔡斯工厂的成就。直到现在，卡尔 · 蔡斯（Carl Zeiss，1816—1888）的名字仍然是该公司的名字。蔡斯本人是一个重要的革新者和发明家，他的主要贡献在于：他很早就看出，现代工业必须建立在现代科学的基础之上。他本人是一个工匠，是世代相传的透镜磨制者的后裔。在早年，他同大学毕业的物理学家厄恩斯特 · 阿贝（1840—1905）创建了一家合伙企业。在 1888 年蔡斯去世以后，阿贝负责管理这家公司。

阿贝是第一批伟大的科学家-发明家中的一个，而且是取得出色成就的一个。他彻底改进了光学玻璃和精密透镜的制造。但是，他的最大成就不在于科学和企业，而在于对从事工作和工人进行管理。

在没有受到泰勒影响的情况下，阿贝应用了所谓的科学管理，即工作的系统研究。他分析了制造光学玻璃及把光学玻璃制成精密透镜的各项操作，然后把这两种生产流程综合起来。他大概在1880年或1885年提出的解决方案，实际上可以描述为一种柔性大量生产方式。但与20年以后的亨利·福特不同，阿贝没有着手在这些操作的基础上对工作进行组织，而是让工人自己来承担制订工作方案的责任。他把领班和师傅从工厂中找来，向他们解释新的技术和要求，并要求他们把工作组织起来，进而完成这些工作。

为了生产出符合质量要求和数量要求的光学玻璃——更不用说其成本不能过高，以便能够应用于显微镜、照相机和眼镜等日常用具上——要求设计和使用全新的机器和工具。从一开始，阿贝就坚持：在大学毕业的科学家和工程师的帮助之下，由技术工人自己去研制新机器。蔡斯公司之所以能够在世界市场上多年居于独占地位，首先就在于由工人自己设计或改进的装备。

阿贝也引进了持续培训的做法。到1880年的时候，德国工业已经在很大程度上实现了学徒培训的系统化，把在师傅带领下进行工作与学徒培训课程两者结合起来。阿贝还为已经受过充分培训并有高度技能的工匠举办系统的培训班，并要求他们在整个工作生涯中都参加这种培训班。同时，他还经常举办复习进修培训。他要求技术最高的那些工人参与进来，与工程师、化学家、透镜设计师和工具设计师一起研究更好的方法、新的产品、生产流程和技术的改进。其关注的重点，与日本关注的重点一样，不是为了晋升而进行培训，而是为了改进技术、生产流程和产品而进行培训。

阿贝在如下方面远远超过了日本人，即他坚持要把有关工人产出和绩效的信息反馈给工人。他经常重复的一句口号是："工匠要控制他自己的工作。"

在蔡斯工厂中，并没有正式的雇佣保障制度。阿贝和他的德国工匠认为：像日本的习惯那样，只要一个人是"忠诚的"，即使他无能或懒惰也要继续雇佣，这显然是不道德的。但是，一个人只要学会了如何从事工作，并显示出他愿意努力工作，那么即使在经济波动时期，他在蔡斯工厂中的工作也是有保证的。

在其遗嘱中，阿贝把蔡斯工厂的控制所有权转交给一个基金会。所有的利润都交给基金会，而蔡斯工厂的工人则是唯一的受益者。但这并不意味着实施工人控制。事实上，管理厄恩斯特·阿贝基金会的，是蔡斯工厂的管理

当局及由它指定的受托人。它并没有使工人成为“资本家”，而且它也不打算这样做。实际上，从早年的时候开始，蔡斯工厂的工人就以是社会民主主义者而自豪，但这也并不意味着工人能得到更多的钱。由于蔡斯工厂把所有权交给了基金会，因此就必须依赖内部积累的资金来进行扩张，而这就意味着股息很低。但阿贝基金会有钱来支付工人的福利费用。而且，从阿贝在世的时候起，这些福利项目就是针对劳动力中主要群体的不同需要来确定的，既可能是面向工人子女的助学金，也可能是保健福利或住房津贴。这样，用钱并不太多，但在克服蔡斯工厂工人的主要风险并提供真正有意义的福利方面，却起了很大的作用。

IBM 公司的经历

这里介绍的最后一个成功经历，是 IBM 公司的经历。[㊀]

早在 IBM 公司成为世界上领先的电子计算机制造商以前，它就开始生产相当复杂的技术产品——至少在当时算是相当复杂的。目前，IBM 公司的电子计算机以及与之配套的软件，当然属于世界上最复杂、工程技术最高、最精密的工业产品。同时，这些产品又必须能够由对机械不熟练的员工来操作，经得起“粗鲁的”使用，并能适应于各种不同的情况。

这种设备并不是由具有高度技能的工匠制造出来的。如果它必须由有高度技能的工匠来生产，那么不仅不能大量生产出来，而且顾客也负担不起高昂的价格。IBM 公司使用半熟练的机器操作人员，它充分证明，科学管理和柔性大量生产原则可以应用于极为精密、极为多样化、每种产品数量很小的器械的生产。例如，一种特殊型号的先进电子计算机，可能只制造一台，但通过把制造这件单一产品的作业分成具有相似性的不同阶段，该公司可以使用半熟练劳动力来进行生产（只有很少一部分工作除外）。但是，他们所设计的每一项作业，可能都需要独立运用判断能力，并且由工人自己来控制其工作速度和节奏。他们之所以这样做，可以追溯到很久以前。老托马斯 · 沃森（Thomas J. Waston）是该公司的创始人并担任公司总经理多年，有一次，

㊀ 我要感谢有关 IBM 公司的一部研究著作——查尔斯 · 沃克（Charles R. Walker）和理查森（F. L. w. Richardson）的《扩张公司内部的人际关系》（*Expanding Company*, Yale University Press, 1948）。该书写作于 IBM 公司正好崛起成为领头的电子计算机制造商之前。

他看到一个女工坐在机器旁边闲着。当问及为什么不干活儿时，她回答说："我必须等着装配工来更换工具装备才能开始新一轮的工作。"沃森问道："你自己可以更换吗？"这女工说："当然可以，但按照规定我不能这样做。"自此以后，沃森发现，每一个工人每周都要花费若干个小时来等待装配工。但是，只要对工人培训为数不多的几天，他们就可以自己装配机具了。于是，他把装配机具的工作增加到操作工的工作中去，不久以后，又把对最终产品的检验工作增加到操作工的工作中去，并对操作工进行一些有关检验工作的培训。

用这种方式实现工作的扩大化，在产量和质量的提高方面取得了意想不到的效果。于是，IBM 公司决定采取系统的措施来实现工作的扩大化。一方面，把各项操作设计得尽可能简单；另一方面，对每一个工人进行培训使其能够从事尽可能多的操作。在工人所担任的工作中，至少有一项工作（如装置机器）的设计，使这项工作需要某种技能和判断力。而且，由于工人要从事许多不同的操作，这就使得工人在工作中能够在节奏上有所变化。

这种方法使得 IBM 公司的生产率不断提高，它对工人的情绪也有很好的影响。事实上，公司内部和外部的许多观察者们都认为，最重要的收获，是工人对自己所从事工作的自豪感增加了。

然后，IBM 公司又重新界定了监工的工作。在该公司中，已经不存在传统意义上的监工。在其他公司叫做监工或工头，而在 IBM 公司却叫做"助理"，而且也的确要求监工起着助理的作用，做工人的"助理"。他的任务是确保工人了解自己的工作并拥有所需的工具。他不是工人的上司或老板。

该公司使工作尽可能扩大化的政策，也使得半熟练工人有更多的机会。在每个领班的部门中，都有一个以上的操作指导员。这些指导员都是老资格的工人，他们自己从事工作，同时向那些经验较少的工人提供帮助，帮助他们学习更高的技术并解决那些需要经验和判断力的问题。这些职位有着很高的威望，是为人所向往的。有证据表明，这是一种培养管理人员的好方法。它既能对员工进行很好的训练，又能对员工进行很好的考验。所以 IBM 公司在选择晋升对象时，基本上没有什么困难。新提拔的领班也不会有绩效不佳或不受下级尊重的情况。但在绝大多数其他企业里，这的确是一个实际问题。在有些公司中，真正被工人"接受"的新提拔起来的领班，还不到一半。

IBM 公司的第二项创新，似乎有一半是偶然的。当 20 世纪 40 年代末期开始制造第一批电子计算机时，对它的需求是如此之大（或者说，工程设计的时间超过预期的时间是如此之多），以至于不得不在工程设计工作全部完成以前就开始进行生产。工程设计的最后细节，是在生产现场由工程师与领班及工人协作完成的，结果得出的设计极为优良，生产工程的安排更好、更廉价、更快。同时，工人也由于参与了产品设计和自己工作的设计，工作起来也更好、更富有效率。

每当 IBM 公司引进一项新产品或对现有产品进行重大改进时，就会应用这一经验。在工程设计完成以前，该方案就交给某个工作部门，其“助理”则成为这一方案的主持人。他同工程师以及将要制造这种机器的工人们一起，共同制定出设计的最后细节。他和他领导下的工人（在所需要的技术专家的帮助下）设计出实际的生产规划并配置各项作业。换句话说，工人参与了产品的设计、生产流程的设计以及自己作业的设计。无论应用到什么地方，只要采用了这种方法，就像这种方法首次使用时一样，在设计、生产成本、速度和工人满足方面都能获得同样的收益。

在工人的报酬和激励方面，IBM 公司也采取了一些不同寻常的做法。在开始时，该公司也是采用标准的做法，每一操作环节的工业工程师为每种作业制定定额，按照定额确定基本工资，超过定额则支付“超产”奖。到 1936 年，它废除了传统的定额和奖金，不再采用按件付酬，而是采用纯薪金制（当然，要加上加班费和假期工资等），不再由上面来规定生产定额，而是由每个员工与其领班一道为自己的工作确定生产率。当然，工人和领班都很清楚在正常情况下的产量应该是多少。即使是从事新的操作或在生产流程或操作中有重大变动，生产定额也是由工人自己去制定。IBM 公司坚信：不应该存在标准，而应该由每个员工在其助理的帮助下自己确定能使其达到最高产出的工作速度和工作流程。

这样做的一个重要结果是：领班和工人两者都日益重视培训，特别是人员的安排。在 IBM 公司中，每一个人都十分清楚，即使从事非技术型工作，每个人的能力也有巨大的差异。因此，每个领班都力图把每个工人安排在他最适宜的岗位上，而工人自己也努力寻找他能干得最好的工作——或去获得能够使自己工作得更好的技能。

在这种新的工资制度得到实施以后，工人的产量上升了。对这种工资制

度持批判态度的人（其中包括该公司内部的许多人）说，这是由于工人害怕失去工作，因为1936年毕竟是一个大萧条的年份。但是，在整个战争年代，工人的产量都在不断上升，而在绝大多数其他工业中，虽然有着极大的工资刺激，却未能有效防止产量的下降。而且，IBM公司的工人产量还在继续上升。

但是，如果公司没有稳定的雇佣政策，工人的产量就很难维持在原有水平上，更不用说是持续上升了。而稳定的雇佣政策这一最有根本性的创新，正是IBM公司先于大萧条时期就采用的一项政策。

IBM公司是制造资本商品的，其产品主要被企业所使用。从本质上来看，这样一家企业中的雇佣，本来就对经济波动十分敏感。在大萧条年代里，IBM公司的主要竞争对手都解雇了大量员工，但IBM公司的管理当局却认为，维持稳定的雇佣是它的职责。要做到这一点，显然只有一种办法：开发新的市场。IBM公司在寻找和开发新市场方面取得了极大的成功，以至于它从20世纪30年代以来实际上一直都维持着稳定的雇佣。

经验与教训

以上这些例子，都不能算是奇迹。更重要的是，任何一个例子都没有提供一种“灵丹妙药”。

日本也肯定如此。事实上，日本的方法、政策和实践，正在迅速地不再适合于日本的社会现实。那些在世界各地对从事工作和工人的组织造成破坏的力量，也正在破坏着日本的方法、政策和实践。这些力量主要有：教育爆炸和丰裕。其中，教育爆炸正迅速地造成劳动力供应不足——在日本一向从中招募体力工作者的群体中造成劳动力供应不足。许多青年，特别是男青年，在15岁时就离开学校的越来越少了。结果在日本，简单明了的传统工资结构正面临着日益增加的通货膨胀压力，使得整套制度——从刚进厂时工资很低、按照年资保证工资的增加到福利结构等——都受到了威胁并有可能崩溃。同时，年轻的知识工作者、工程师或会计师，则对那种否认他们流动自由的制度、按照服务年限长短而不是工作绩效来提供晋升机会的制度，日益感到愤怒。总的说来，日本在今后20年里，可能会像其在1920年左右首次成为工业大国时那样，需要在工人和从事工作的管理方面进行大量创新。

厄恩斯特·阿贝基金会仍在西德拥有和经营蔡斯公司，而蔡斯公司在世界光学工业中仍然享有着最受尊重的地位。但很久以前，早在第二次世界大战以前，蔡斯公司就已经失去了阿贝曾经赋予它的那股“冲劲”。有趣的是，蔡斯公司相对停滞的一个主要原因，就是厄恩斯特·阿贝本人。为了员工的利益，阿贝在遗嘱中把蔡斯公司的绝对所有权交付给基金会，这就阻碍了从外部筹集资金，从而使蔡斯公司不能筹集到它成长和进入新领域所需的资本。

IBM 公司创始人的极为重要的原则之一——雇佣安全——也已经很难再维持下去。在 40 年以前，IBM 公司只有几百名员工。现在，该公司已经拥有 26 万名员工，因此很难再像以前那样保证每个员工都有稳定的雇佣了。IBM 公司已经不得不解雇员工了，虽然至今只限于解雇管理人员和专业人员而维持体力工作者的雇佣安全。该种制度原来设计的目的，也在于保障体力工作者的雇佣安全。

尽管如此，虽然这些政策并不是“灵丹妙药”，而且也不能永远发挥作用，但它们的确都已经取得了高度的成就。

日本劳动力的精神，是使它成为世界上第二号工业强国的重要因素之一。蔡斯公司之所以能够迅速发展并长期维持其领先地位，应该归功于工人的力量、工人的热情以及工人在产品、生产流程和工具方面的创造性。IBM 公司在工业史上是劳动力扩张最为迅速的一家公司，在 1950 年还只有几千人，而 20 年以后已经达到了 26 万人。但该公司在任何地方都没有劳资纠纷，即使在位于最严重的工业“地震带”和巴黎“红色郊区”的一家主要工厂中，也没有劳资纠纷。同时，它也没有重大的生产问题，即使劳动力数量每年翻一番以上，也是如此。唯一的原因是：该公司的员工愿意承担起培训新员工的责任。到目前为止，虽然在电子计算机制造行业中不大可能有特别高的劳动效率——剧变频发时效率很少会变——而该行业却公认 IBM 公司的效率远超过其他竞争对手，这就如同汽车工业中的通用汽车公司远超过其竞争对手一样。

那么，这些成功案例的实质是什么呢？日本人、蔡斯公司和 IBM 公司做了哪些别人（或别的企业）没有做的事，而别人（或别的企业）又做了哪些它们没有做的事呢？

日本人、蔡斯公司和 IBM 公司都没有实施“放任管理”。日本的管理是

极为专制的，这一点众所周知。可以说，没有人会把一家日本公司总经理的命令误认为是一种客气的请求。从各方面的报道来看，阿贝也绝不是一个放任的人。虽然从各方面来看他都是一个温和的人，但他却是一个典型的德国“教授先生”，习惯于行使不容置疑的权威。托马斯·沃森则是一个暴君。阿贝和沃森都要求人们有出色的绩效表现，而不接受，也不满足于良好的愿望（良好的愿望不能替代绩效）。

这些例子都不是“民主管理”的例子，更谈不上“参与式的民主”了。在一家日本公司里，谁是上司是不容置疑的。阿贝和老托马斯·沃森都会毫不迟疑地独自做出决定。

日本人、蔡斯公司和 IBM 公司都没有采用“自由形式”的组织。典型的日本公司结构都是非常严密的，存在着清晰界定的正式指挥链，并小心翼翼地切实遵守。阿贝的蔡斯公司和沃森的 IBM 公司也是这样。

在对从事工作和工人进行管理方面，上述取得成就的这些例子比当代的任何主义，都更能说明一些更为重要的东西。绝大多数有关对从事工作和工人进行管理的理论，包括目前包医百病的“放任式”或“参与民主式”管理关注的都是“权力的组织”，而日本人、蔡斯公司的阿贝和 IBM 公司的沃森则基于“责任的组织”来管理工人及其所从事的工作。

承担责任的员工

重点放在工作上——承担责任的必要条件——“创造性”的谬误——自我控制的信息反馈——持续学习——计划与执行——员工是“计划”的一种“资源”——需要明确的权威——对作业和工作小组的责任——装配线和工作丰富化——员工的责任和“新一代”——“被拒绝的人”——来自“未工业化地区”的外籍工人——知识工作者——挽救监工——作为团体的工厂和办公室——作为权力结构的工厂和办公室——控制的需要和限制——需要领导机会——工作团体的活动——自治的工作团体——从“我的工人”到“同事”再到“经理同事”

员工（非熟练工人或熟练工人，体力工作者、文书工作者或知识工作者）需要些什么，才能够承担起责任的重担呢？他需要些什么工具？什么刺激？什么保障？管理人员和企业又必须做些什么，才能够要求员工承担起责任，并期望他们对这一要求做出响应呢？

关键在于工作本身，必须使工作有取得成就的可能。工作本身并不是一切，但它是首位的。如果“从事工作”的其他方面不能令人满意，那么即使最能使人取得成就的工作也无济于事，正如劣质酱会破坏肉的味道一样。但是，如果工作本身不能使人取得成就，那么任何事物也都无法使人取得成就。

这似乎是小孩子都能明白的道理，但有史以来，有关对员工进行管理的各种主要方法，却都把重点放在工作以外的各个因素上。

例如，家长制把重点放在福利上，即住房和保健这些事物上，这些的确很重要，但不能代替工作上的成就。近来的一些解决办法，如德国工会所提出的“共同决定制度”，让工会代表参加董事会和高层管理，但并未涉及员工的工作本身。

每一个员工（从清洁工到执行副总经理）的基本现实是：他在工作上每

天要花费八小时左右的时间。在我们现在的组织社会里，绝大多数人正是通过自己的工作，才能取得成就、满足和同他人交往。

因此，为了使员工能够取得成就，首先必须让员工能够承担起工作上的责任。

这就要求：（1）富有效率的工作；（2）信息反馈；（3）持续学习。

如果没有对工作进行研究、没有对生产流程进行整合、没有深入思考标准和控制、没有设计出传递信息的工具，就要求员工承担起他们的工作责任，那不仅是愚蠢的，而且也表明管理者的无能。

创造性的谬误

这同古老而又一再重新提出的有关个人创造性的口号是相对立的。"使人从束缚中解放出来，他们就会得出更好、更先进、更富效率的解决办法来，而且比专家所能得出的还要好、还要先进、还要有效率。"这是一种古老的信念，早在18世纪以前就很流行了。后来，卢梭对这种思想进行了经典的阐述。但是，并没有任何证据来支持这种信念。我们所知道的每一项事实都表明：只有具备了基本工具以后，创造性才是有效的。同时，我们所知道的每一项事实还表明：任何工作的合理结构，都不是凭直觉就能了解的。

无数个世纪以来，人们一直在铲沙子。可以假定，在绝大多数时间里，并没有人告诉铲沙的人应该怎样去铲沙。如果使工作富有效率取决于人们的创造性，那么毫无疑问，早在有史以前就已经找到最好的铲沙方法了。但是，当泰勒在1885年首次对铲沙进行观察时，他发现所有的事情都做得不对：铲子的大小和形状不适于铲沙，铲柄的长度也不对，每一铲所铲出的沙子数量也不对。事实上，那种数量最容易使铲沙的人疲劳并受伤。另外，装沙的容器形状也不对、大小和位置也不对，还有其他诸如此类的错误。

多年以来，医生的工作也是如此。19世纪的差异诊断法，即对内科医生工作的系统分析，其组织工作的方式，不同于无数具有较高智慧、较高技能和受过相当教育的医生多年以来所采用的"直觉"方法。

创造性不能代替分析和知识的最好证明，就是被政府没收，而专业人员或被赶走或主动离开的那些企业的经历。其中，墨西哥于20世纪30年代接收了石油工业，伊朗在摩萨台（Mossadegh）首相期间接收了阿巴丹的大炼

油厂，玻利维亚没收了锡矿，智利没收了铜矿和炼钢厂。所有这些接管，都受到了各个企业中员工的热烈欢迎，并迸发出巨大的热情。但是，管理人员、专业人员和技术人员一旦离开或被赶走，其生产率就急剧下降。直到管理人员和专业人员回来以前，一般都无法恢复。

自我控制的信息反馈

员工承担责任的第二个必要条件，是关于员工自己绩效的信息反馈。承担责任要求自我控制，而自我控制又要求不断地获得与原定标准对比的绩效信息。

近来，人们对把行为改进应用在工作上很感兴趣。特别地，人们对一家航空货运公司——埃默里航空货运公司（Emery Air Freight）所提出的方法很感兴趣。该公司发现：只要把员工的实际绩效立即反馈给员工本人，那么各级员工都能对自己的绩效进行控制。实际上，我们也已经知道这一点很多年了。

前面已经讲过，黎斯公司几乎在100年以前就已经建立起信息反馈制度，IBM公司在40年以前也已经这么做了。日本的持续学习会议就是提供信息反馈的一种方法。在150年以前所提出的现代医学实践法，就是把尸体解剖的结果反馈到诊断上。

我们还知道：只要把信息反馈给人们，即使他们和信息的提供者并不真正知道应该做些什么以及如何做，他们也能够控制和校正自己的工作。这甚至适用于那些本来"不可控制的"过程，如人体内部的许多过程——心的跳动、脑电波和哮喘病的发作等。使患有哮喘病的小孩能够在调控屏上看到自己喉咙中的血管和肌肉收缩的视觉反馈，无法告诉那个小孩应该做些什么。事实上，也没有一个人知道应该做些什么。但是，只要这个小孩知道显示屏上显示血管和肌肉状态的指针应该停留在屏幕的中心，那么在许多情况下，他往往可以阻止一次哮喘的发作。

工作流程很少像脑电波或哮喘病发作那样难于进行分析，但其中还是存在着很多我们不能确切了解的地方。在得到反馈的信息以后，员工能够对自己的工作和产出进行控制。

埃默里航空货运公司曾多年从事工业工程的研究，但其管理当局还没有

真正弄清楚，每个飞机驾驶员到底应该做些什么，才能使自己飞行线路上的货运量尽可能地大。可是，飞机驾驶员无须对运货的飞行时间和飞行长度进行分析，只要知道了他们实际的货运量同计划货运量的差距，就能控制自己的飞行日程安排并大大提高货运量了。

这种方法甚至可以应用于诸如研究工作等高级知识工作。对研究工作而言，反馈并不意味着像货运驾驶员那样每日报告其运输量，而是在一年中多次与从事研究工作的科学家坐在一起并告诉他们："这就是我们这个研究小组在过去6个月或12个月里为公司做出贡献的一些主要成果。那些是早期的研究工作在过去6个月或12个月里对公司绩效的影响。"

员工所需要的信息，必须要满足有效信息的一些要求（请参见第18章）。它必须是及时的、相关的、具有操作性的。同时，它还必须能够反映该员工所从事的工作。最重要的是，它必须是可供员工本人利用的工具，其目的必须是自我控制，而不是控制别人，更不是操纵别人。

信息反馈的真实力量以及主要的强化因素显然在于：信息是员工用于对自己的行为进行衡量和提供指导的工具。员工并不需要通过别人的赞扬或责骂才知道自己做得怎么样，实际上，借助于信息反馈，他自己很清楚自己做得如何。

持续学习

在工作中取得成就并使员工承担责任的第三个必要条件，是持续学习。

员工，无论是非熟练工人、熟练工人还是知识工作者，都必须接受新技术的培训。持续学习并不是要代替培训，它有着不同的目标并满足不同的需要。最重要的是，它有助于员工把已经学到的东西用于提高自己的工作绩效、提高同事的工作绩效和找到一种更好、更有效、更合理的工作方法。

同时，它也是用来解决以下两个基本问题的途径：员工对创新的抵制和员工有落伍的危险。

我们现在听说："工程师只要十年的时间就会落伍。"如果这是真的，那就表明雇主需要承担严重的责任。在开始工作时，工程师具有他工作上所必需的基础知识，那么以后成为落伍者就不是他的责任了。在他的日常工作中，应该包含持续改进他自己的工作技能和知识。

持续学习不一定要像日本一贯做的那样，以正式会议的形式进行组织，不过，总是存在着组织持续学习的需要，需要经常对员工提出这样的挑战："你所学的什么东西可以使你自己的工作以及我们大家的工作更富有效率、更富有成就、更富有满足感？你需要一些什么样的知识、工具和信息？我们怎样才能使自己为新需要、新方法和新的工作能力做好最充分的准备呢？"

如同在体力工作中扮演着重要的角色一样，持续培训对于文书工作也是适用的。对于知识工作来讲，它更是特别重要。知识工作要取得效果，就必须专业化。这一事实，使得知识工作者必须不断了解别人的经验、问题和需要，同时又要不断向别人贡献知识和信息。无论这里所说的知识工作是会计工作还是市场研究工作，是计划工作还是化学工程，工作小组都必须被看做是一个学习群体，而且也应该把自己看成是一个学习群体。

计划与执行

如前所述，存在着三项必要条件：（1）富有效率的工作；（2）信息反馈；（3）持续学习。可以说，这三项必要条件是员工对工作、工作小组和产出承担责任的计划。因此，它们是管理当局的责任和任务。但它们并不是管理当局的"管理特权"，即只有管理当局才做的事，也不是管理当局单方面做的事。的确，管理当局需要完成这项工作并做出决策，但在所有这些领域中，员工自己也必须从一开始就作为一种"资源"而纳入到计划过程中来。从一开始，工人就必须参与到就工作和流程以及工具和信息而展开的深入思考中来。员工的知识、经验和需要，是计划过程的资源。员工必须成为计划过程的伙伴，必须尽可能地使员工获得所需的知识。员工不一定要成为工业工程师或流程设计师，但对于把握工业工程的基本知识并将其应用到个人的工作和业务中来，却几乎是任何人不用克服多大困难就可以办到的。

在使工作富有效率的过程中，使员工成为一种资源的第一次尝试，也是最成功的一次尝试，就是前面已经提到过的"工作简单化"。泰勒的一位门生——阿伦·莫根森（Allan Mogensen）在 20 世纪 20 年代到 40 年代期间，曾多年在纽约州的普拉西湖从事这项工作。莫根森的论题是：如果懂得科学管理原则的监工自己应用这些原则，并把这些原则教给他所领导的工人，那么科学管理就会获得成功。莫根森认为，这就必须使科学管理成为工作小组

本身的一种简单的、日常的、易于运用的工具。他还指出，即使是没有上过学的人，如果知道了从事工作是怎么一回事，也可以取得同受过最高深教育的工业工程师一样的成果。

没有理由必须把工作简单化放到特别的学院中去讲授，并且脱离开工作现场。在日本工业中，住友电气公司（Sumitomo Electric）和三菱电气公司（Mitsubishi Electric）等在20世纪20年代的时候首次开始应用科学管理，在持续培训会上，其监工和工人已经把学习工业工程原则作为很自然的一件事情。

在富有效率的工作、信息反馈和持续学习这三项基础没有具备以前，不能期望，更不能要求员工对工作、工作小组和产出承担责任。应该从一开始，就使员工参与这些基础的设计。

如果创造性意味着没有方向、没有结构、没有指导、没有控制的猜测，那就不会取得成果。但是，如果一个系统不能够对运用或忍受该系统的人的知识、经验、资源和想象力进行挖掘和利用的话，那么这个系统也不可能是有效的。

这一点之所以没有被普遍地认识到，主要是因为把计划和执行以及计划者和执行者弄混淆了。首次提出应该对计划与执行加以区别这一原则的，是泰勒。他指出：如果把计划同执行混在一起，计划就不能得到执行。但是，早在泰勒之前，德国总参谋部的设计者在19世纪初期，就已经把计划作为一项单独的任务了。

计划和执行正如阅读和写作一样，是两种不同的活动，要求有不同的方法和措施。但是，计划者和执行者正如同阅读者和写作者一样，必须结合在同一个人的身上。它们不能分开，否则的话，计划就不再有效，而且实际上很可能成为取得成就的一种威胁。

计划者必须为执行者提供方向和衡量手段，提供分析和综合的工具，提供方法论并提供标准。同时，他还必须保证一个群体的计划同其他群体的计划具有可比性和兼容性。但反过来，计划者也需要把执行者作为自己的一种资源和反馈控制。而且，如果计划者不了解执行者的行动和需要，他的计划虽然在理论上是完善的，却永远无法实现。反之，如果执行者不理解计划者想要实现的是什么，执行者就不会去执行，或者会试图抵制执行他认为不合理的、强加于人的或简直就是愚蠢的计划。

计划者越是不能对工作及其各项操作进行分析，则其对执行者的依赖程度也就越大。尤其是在知识工作中，为了使计划有效，执行者必须在计划过程中承担起参与责任。

尽管如此，使员工承担责任的基础还是计划，因而构成了管理的责任。

需要明确的权威

为了使员工愿意承担责任，还必须有一个条件：他需要确切知道清晰的权威结构。他必须知道哪些领域和决策超出了他的权力和范围，因而必须由其他人或上级去处理。管理当局必须确定这是些什么工作、什么目标、什么标准。同时，执行者又一次应该成为信息的来源。不过，这是管理当局的任务。

此外，组织有时会处于一种“共同危险”的威胁之下。总会出现一些没有预料到的和没有规则的紧急情况，这种共同危险可能是物质上的——在企业中常常是经济上的。无论其本质是什么，在这种情况下必须由一个人来做出决策，并且要迅速决策。否则，每一个人都会面临危险。而且，必须知道应该由谁来做出这种决策，否则就会引起混乱。同时，这个做出决策的人必须有能力说：“必须这样做，由你来做，按照这种方式去做。”群体的继续存在，就取决于他毋庸置疑的权威。如果没有这种权威，工作小组中没有人会感到安全。

对作业和工作小组的责任

每个职位都要按一定的标准完成相关工作，它们在工作小组之内组成一个整体。这些工作的设计，以及工作小组的设计、结构和相互关系，都是而且也应该是员工和工作小组的责任。不过，为了完成上述责任，员工和工作小组需要专业人员的帮助，需要上级提供的知识、经验和教导，需要工业工程师和许多其他技术人员和专业人员的建议和服务。管理当局必须保留一种否决权，并要常常运用这种否决权。但是，作业设计和工作小组设计的责任，应该由对产出和绩效承担责任的人来承担，即由员工及工作小组来承担。

由于所做工作的不同，由于劳动力的教育程度、技能、知识水平的不同，由于文化与传统的不同，员工对作业和群体所承担的责任也会有很大的不同。当我们所说的员工是从事研究工作的科学家，而不是黑人贫民区中的核心失业者或德国工业中来自东安那托利亚山区农村的外籍工人时，情形肯定是完全不同的。

但其原则是相同的：员工及其群体应该对他们自己的作业以及各项作业之间的相互关系承担责任。他们有责任深入思考如何进行工作，有责任在数量和质量两个方面达到绩效目标，有责任改进工作、作业、工具、生产流程和自己的技能。

这些是十分严格的要求，但是，只要我们提出了这些要求，他们就能实现，当然，首先要有计划。实际上，在绝大多数情况下（IBM公司就是个典型的例子）员工能够比工业工程师制定出更高的目标，而且往往能够超出他们自己所定的目标。

之所以能够做到这一点，并不是因为工作变成了一种游戏，也不应该成为游戏，也不是因为激励的缘故，虽然心理因素无疑起着很重要的作用。在很大程度上，员工对作业设计和工作小组设计承担责任之所以是有效的，是因为所运用的是员工在这一领域中的知识和经验，而在这一领域中，员工自己就是专家。

如前所述，期望员工在使工作富有效率方面发挥创造性，是一种愚蠢的见解。但是，期望员工运用自己在作业方面的知识和专长即概念上和实体上的工具来提高绩效，却是切实可行的。在这个领域中，员工是唯一的专家。一项作业就是一种结构，它难于进行分析，但易于感知，特别是当拥有反馈信息时，个人一般都可以相当迅速地、相当有效地为自己的作业给出最优的设计。

就工作小组的设计来说，由工作小组的成员来承担责任，甚至更为重要。我们现在知道[⊖]，无论所做的是什么工作，是热处理、销售家具还是探

⊖ 例如，英国的琼·伍德沃德（Joan Woodward）及其小组的研究就表明了这一点，特别是在她的《工业组织：理论和实践》一书中（Oxford University Press，1965）。在20世纪40年代和50年代，耶鲁大学的查尔斯R. 沃克（Charles R. Walker）对工作、工作小组和员工进行了广泛的研究，其结果请参见查尔斯·沃克和罗伯特·格斯特（Robert H. Guest）的《装配线上的工人》一书（Harvard University Press，1952）。在该书中，他们早于伍德沃德而得出了同样的结论。

究一种激素的分子结构，工作本身都是作业设计和工作小组结构中的一个主要因素。但是我们并不知道什么样的作业设计或工作小组结构才适合这样或那样的工作或任务。

追究起来，琼 · 伍德沃德所研究的每个工作小组的组织方式都是显而易见的、恰当的，但却无法由此推断出下一项作业的最优结构和组织。虽然存在着一些一般规则，但这些规则过于一般化，如“工作小组的结构和组织应该适合于所要完成的任务，适合于员工的个性、技能和价值观以及物质环境和工具”。结果，这些过于一般化的原则，并没有给出“如何做”的结论。

即使工作小组结构是由很少的、十分简单的因素组成的，它也仍然是一个极为复杂的结构。它像一个万花筒一样，很小的变动就会引起模式发生巨大的变化。而且，排列和组合的数字是如此之大，以至于实际上接近无限。

在这种情况下，找到正确的、最优的解决办法的唯一途径是试验。工作小组以外的人，如工业工程师，可以给予帮助，但却不能通过分析来得出答案。但比较而言，工作小组本身往往可以相当迅速地、在没有太大困难的情况下找到正确答案，能够解决问题。

装配线和工作丰富化

在过去的几十年里，由于“新一代”加入了劳动力队伍以及饥饿与恐惧这些老的激励手段已经迅速失去效力，改变传统方式——对工人和从事工作进行管理的传统方式——的压力也增大了。在制造工业的传统装配线上，这种压力最大。通常的观点始终认为，由于装配线本身的性质，所以只能采取自上而下的命令方式对其进行管理，而不能采取其他方式。

如前所述，IBM 公司和蔡斯公司早就证明了这种看法是不对的。同时，我们在第二次世界大战期间在国防生产中的经验也证明了这一点。在要求员工承担责任方面，现在所提出的各种办法，都没有超出第二次世界大战期间某些美国国防工厂的做法。当时，由于缺乏工业工程师、监工和管理人员，员工不得不承担责任。

为了说明这一点，先看看一家很大的飞机引擎工厂的例子[⊖]。按当时的

⊖ 有关其他的例子，请参见作者的两本著作：《公司的概念》和《新社会》。

标准来看，该厂的产品极为复杂并要求较高的技能。然而，每一个小组都装配一整部引擎——这是一种比任何汽车都要复杂得多的产品。每个小组对作业的组织都有细微的区别，由不同的工人在不同的时间进行不同的操作。但每个小组从工作研究的基础人手，并可以获得充分的信息。而且，每个小组也都开展持续的学习。每周，每个小组都要同领班和工程技术人员会晤几次，讨论如何改进工作和作业。结果，每个小组的产量都大大超过了工程师所建议的产量标准。

不过，我们又一次忘掉了在第二次世界大战中的这些经验——它们与所有主要工业国家的类似经验相匹配。那些经验似乎只是一种临时的应急措施，而不是根本的解决办法。现在，我们又在重新发掘这些原则。无论在什么地方，只要试行了这些原则，都取得了同样的成果。

在最富刚性和最工程化的装配线上，即在汽车工业的装配线上取得了最大的变化。

在美国，克莱斯勒汽车公司正在试验由员工对装配线的操作承担责任。事实上，在克莱斯勒公司在底特律的一家工厂里，员工要对整个制造过程进行重新评价，结果成功地对整个工厂进行了改组，在人员减少的同时产量却提高了。

两家瑞典的汽车制造商——萨博汽车公司（Saab）和沃尔沃汽车公司（Volvo），由于严重缺少劳动力，它们采取了最系统的方法，让员工对汽车装配线上的作业承担责任[⊖]。

在瑞典的一家工厂里，每个工作小组都要对整部汽车的装配作业承担责任，而产出标准和质量标准都是由工厂来设定的。其中，产出标准指的是每小时装配完成的汽车数量。同时，工厂还负责制定装配流程。不过，作业的结构、作业范围及其相互关系以及工作小组的组织，都是由工作小组自身来决定的，当然，在这个决策过程中，需要与监工和工业工程师进行合作。

在瑞典的试验中还包括以下一些特点：组成包括生产工人在内的开发小组，并在新工具和新机器批准建造以前共同讨论其他一些问题；把一些工人

⊖ 关于这些试验，请参见简一彼得·诺斯特德（Jan-Peter Norstedt）的《索德塔里的萨博—斯堪的亚工厂的工作组织和作业设计》（斯德哥尔摩，瑞典雇主联合会，1970）以及理查德·沃尔顿（Richard E. Walton）的《如何对付工厂中的“异化”》（《哈佛商业评论》，1972年11月/12月）。其中，后一篇论文补充了其他产业的一些例子（主要是美国的例子）。

临时安排到由生产工程师组成的团队中去，共同解决一些具体的生产问题，并把生产流程检验的责任由一个独立的质量检验单位转变为由生产工人来承担。现在，质量检验单位则集中力量只从事成品的检验工作（这同第 18 章中所讲的原则是相符合的，即检验不是产品的质量控制，而是对质量控制流程的质量控制）。最后，工人还自行扩大了自己的任务，把设备的维修包括到自己的工作中来。在以前，设备的维修通常是由专门的机械工人来承担的——这样，就把厄恩斯特·阿贝在 19 世纪 90 年代在精密光学生产中应用的原则，以及托马斯·沃森在20 世纪四五十年代中应用的原则应用到了汽车装配线上来。这种例子，简直是不胜枚举。

在美国的一家大百货公司连锁店中，作业设计的责任改由售货员来承担。在这些商店中，售货员按照每人的销售额提取佣金，各个售货员之间的竞争十分激烈。但是，这些售货员很快就把作业设计视为一个集体问题来加以解决——明确的目标是对每个售货员获得最大数额佣金的机会进行优化。他们共同关注这样一个问题："在工作方法中做出哪些改变才能对我们大家有所帮助？"他们得出的结论是：需要进行持续培训——在商品交易、销售方法和单据处理等方面进行持续的培训。他们所需要的——并且得到的——只是每个星期花一点时间坐下来一起讨论，同来自商店业务部门或销售培训部门中有经验的专家进行座谈，交流彼此的经验，并彼此建议采用什么样的方法才能工作得最好。不过，他们还提出了改变店面组织方法的建议。例如，由一位办事员来处理该部门中所有销售员的单据（已经在第 18 章中谈到过），这一想法就是由他们提出并由他们首先试行的。

在装配线以外的各项工作中，对"工作丰富化"的要求也越来越大了。⊖在工作丰富化过程中，由专家（如工业工程师）确定工作的"单元"，即必须做的单项操作。然后，由他制定标准并分析工人所需要的信息。再由工人自己来设计自己的作业，即"我的"作业包括多少"单元"，这些单元的顺序、速度和节奏等。结果，产量增加了，质量提高了，员工离职率也大大下降了。

迄今为止，工作丰富化主要试行于文书作业中，但是，将来它也特别适

⊖ 在罗伯特·福特（Robert Ford）的《美国电话电报公司的工作丰富化经验》一文（《哈佛商业评论》，1973 年 1/2 月）中，简明扼要地对此做了最好的说明，而且还包括丰富的例子。

用于知识工作。

蔡斯公司、IBM 公司和许多日本公司已经实行工作丰富化长达数十年之久，而某些德国和日本的保险公司在数十年来处理索赔申请的做法（请参见第 18 章）也是纯粹的、简单的工作丰富化的例子。即使美国的汽车工业，也在第二次世界大战期间实行过工作丰富化——其方法已经远超过我们现在试图要实行的。[⊖]很长时间以来，我们早已经知道需要做些什么了，现在把它当做一种新发现而大吹大擂，虽然有些可笑，但只要去做，总是没有害处的。

有害的，其实是认为工作丰富化就是全部答案。实际上，工作丰富化只是第一个步骤。IBM 公司、蔡斯公司以及日本的公司都把工作小组的力量动员起来，工作丰富化把工人承担的责任限制在自己的作业上，但工人还应该承担起对工作小组及其在工作流程中的关系，以及工作小组的结构和团结等方面的责任。

员工责任和“新一代”

在现在的组织中，对各种类型的工人来讲，员工承担起作业和工作小组的责任都是重要的。对于每四个工作着的人中就有三个是组织员工的文明社会来讲，这是一种基础。

但是，对于人们可以称之为“新一代”（虽然由于不同的理由）的三种群体来讲，员工承担责任有着特别的重要性。

在这些群体中，第一个群体是新一代的年轻体力工作者。正如我们在第 15 章中所讲过的，这些年轻人在走上工作岗位时已经是一些被拒绝、被打败的人了。不过，虽然被教育制度所拒绝，他们却受过长期的学校教育。而且，从历史的标准来看，他们接受过程度相当高的学校教育，而并非 1850 年时工业贫民区中那些目不识丁的人。他们的正规知识可能比较有限，但他们的知识面却很宽——即使从电视中获得的知识来看，知识面也比较宽。他们一般不能由胡萝卜和大棒来激励。他们感到怨恨——在许多情况下，这种怨恨是有充分理由的——由于缺乏学历，他们注定处于低等地位，而他们认

⊖ 例如，请参见作者在《管理的实践》一书第 22 章中所列举的例子：完全没有技术的女工制造出一些高精度的零件并进行装配。

为这并不是一种真实的、公正的、正当的标准。同时，他们又怀疑自己从事工作和取得成就的能力，怀疑自己的大丈夫气概和自己的尊严。对这些年轻人而言，他们需要有所成就以便克服自己被打败的感觉或习性。否则，他们将永远处于郁积怨恨和反抗的心理状态之中。他们需要通过承担责任来克服自己自卑的感觉，他们需要面对能够取得成功的挑战。他们有疑惧——以前同权威的每一次接触都使得他们疑惧。然而，他们比劳动力中的任何一个群体都更需要自信和安全。

在通用汽车公司在俄亥俄州劳茨镇新装配工厂中，工人的反抗已经在社会上广泛流传。其中最重要的经验与教训，就是我们上面所阐述的。这些年轻人对于通用汽车公司严格的装配线纪律感到怨恨并不令人惊奇，而且也并不新鲜。在过去30年里，在通用汽车公司所建立的每一个大的装配厂中，工人都会做出同样的反应。在20世纪40年代后期，通用汽车公司在新英格兰创建了一家大型装配厂。报纸上有关劳茨镇的报道，同该厂中的工人访谈所反映的以及媒体所报道的内容都十分相似。[⊖]

真正的差别——而且是一项重要的差别在于：劳茨镇上的黑人和白人工人几乎都一致地认为，如果让他们自己为自己的工作和装配线进行设计的话，他们可以比公司中的工业工程师做得还要好。

劳茨镇得到了各方面的注意。但是，就在同一个中西部工业区里，几乎在通用汽车公司建立劳茨镇装配工厂的同时，另一家公司在不远处开办了一家新的大型工厂。它雇佣的是同样的一些劳动力——也许黑人所占的比例较劳茨镇工厂还要大一些——所付的工资也相同，而且所做的工作也是类似的装配线工作。同时，在该工厂中也有强大的工会组织。但是，该工厂显然很少有什么劳资纠纷。从一开始，该工厂的生产率就至少同被劳茨镇工厂工人认为是“加速生产”而拒绝接受的标准一样高。其中的差别在于，另外的这家新工厂研究并应用了IBM公司的那套政策：对工作进行了仔细的全面安排。通过使工人和领班作为参与者和重要资源参与计划流程，从而了解到工人和领班在信息方面的需求。然后，它要求工作小组承担起作业设计和工作小组设计的责任，而工作小组也确实做到了。

⊖ 请参见查尔斯·沃克和罗伯特·格斯特的《装配线上的工人》（Harvard University Press, 1952）。

来自“未工业化地区”的外籍工人

虽然第二个群体在外表上有些相似，但实际上却是完全不同的群体。这个群体包括在不久前从未工业化地区迁移到现代城市和现代组织中的大量移民：德国的土耳其籍及其他外籍工人、托里诺的西西里人、美国的黑人、圣保罗巴西东北部遭受旱灾的蔗田农民和墨西哥城中来自乡村的印第安人。

从许多方面来讲，这些工人都需要家长制管理，他们需要照顾。在现代社会中，他们感到不自在，感到惶惑和不知所措。但是，出于为他们自己和为他们移居后所生活的社会的考虑，他们又必须融入到现代社会中去。否则，他们会成为一种扰乱的、不安定的和不健康的因素。在这里，所需要做的，还是向这些工人灌输承担责任的习惯和取得成就的甜头。

菲亚特在托里诺的工厂，就是由于在很大程度上无法使从西西里来的移民融入到工厂之中，才常常因这些外籍工人的失望、愤怒和反抗而几乎陷入无能为力的状态。可是，就在附近的奥利韦蒂工厂也同样雇佣了许多西西里人，却很少发生什么麻烦。在其创始人去世以后，奥利韦蒂工厂在20世纪60年代曾经经历了一段困难时期，当时，它是否能够继续生存下去都成了问题。而菲亚特公司却有过一段繁荣时期，员工的工资不断上升并有着高度的职业安全。这两家公司的管理都具有浓厚的家长制色彩，但奥利韦蒂工厂却有着让员工对作业和工作小组承担责任的长期传统，有些使人想起蔡斯公司的做法。

据我所知，在“来自未工业化地区的外籍工人”的需求及其承担责任的意愿方面，最生动的例子就是位于南美西部海岸的一家大型纺织工厂。这家工厂的工人几乎都是来自高安第斯山脉的印度人，他们是最近才迁移到沿海城市的，对现代社会和城市中生活的讲西班牙语的居民仍很陌生。多少年来，管理主要依靠恐惧心理，但该工厂的生产与绩效却日趋下降。到1950年早期的时候，该工厂几乎到了崩溃的边缘。产品质量是如此低劣，以至于所生产的产品根本就卖不出去。机器已经相当破旧，连续几年都没有维修保养过。从欧洲新聘任的总经理向厂长提交了一份重建工厂的计划，如购置新的机器设备以及对监督与管理进行培训等，但当时却无法筹集到所需资金，而出于政治和法律原因又不能关闭该工厂。于是，这位新调任的总经理决定

实施最后一个方案，即在破旧机器的基础上，重新对工作进行配置，以便提高效率。同时，为部门和班组设定具体的目标，向各个部门与班组的工人反馈有关其工作绩效的信息，并让他们对作业设计、工具与机器的安排以及工作小组的结构承担责任。结果在一年左右的时间里，生产率几乎提高了三倍，在有些领域，如染色车间，生产率甚至提高了将近四倍。即使在一些生产很难达到最低质量标准的环节，质量达标也已经成为一种惯例。几年之后，该公司首次采用了新材料、新款式和新工艺。

知识工作者

最后，还有一个群体是知识工作者，特别是具有先进知识的工人。他必须成为"知识专业人员"（关于这一点，请参见第30章）。这意味着，他不能由别人来激励，而只能自己激励自己；不能由别人来指挥，而只能自己指挥自己；更重要的是，他也不能由别人来监督，只能由自己来保证自己的标准、绩效和目标。只有在对自己的作业承担责任时，他才能具有高效率。

挽救监工

使员工对自己的作业和工作小组的作业承担责任，是使监工恢复到健康状态并使之发挥作用的最好的，也许是唯一的办法。

半个多世纪以来，第一线的监工，特别是制造工作和文书工作中的监工，其地位、重要性和受到的尊重都在不断降低。在半个世纪以前，监工对于员工来讲就是管理当局。而现在，监工一般只是管理当局、工会和员工之间的一种缓冲。正像所有的缓冲一样，监工的主要职能也是要承受各种冲击。

在现代工业的工厂中，监工已经日益成为"敌人"。一堵日益增高的怨恨、怀疑和敌视的墙，把他和他所监督的工人分离开了。同时，由于缺乏技术知识和管理知识，他也同管理当局隔离开了。类似地，知识工作者的监工也处于一种矛盾的状态。他的下属把他看做是自己的代言人，希望他能够保护他们及其知识领域，抵制管理当局的要求和无知。另一方面，管理当局则希望他把自己所负责领域中的人员的知识和专长与公司的使命、宗旨和目标

结合起来。结果，他日益发现：下级和上级两方都不信任自己。其中，下级认为他不再是一个真正的科学家或专家，而且已经投敌叛变归附了管理当局；而管理当局则认为他狭隘、地方主义和缺乏公平性。

泰勒在75年以前就清楚地看到：传统监工的作用正在消失。他提出的解决办法是，把监工的工作划分为一些不同的职能，并由不同的监工来担任日程安排和培训、工具维修和纪律规范等工作。所有这些监工合起来组成类似"计划委员会"的组织，但每个监工都只在他自己的领域中对工人行使权力。

但是，这种想法被证明是行不通的。在工作小组中，必须有一个中心。可是，泰勒所设想的、由不同监工来承担的职能工作，却由一些专业人员（人事工作人员和质量控制人员、维修人员和日程安排人员、协调员和计划员）来承担了，结果，留给监工的，只是维持纪律的职能，即使人恐惧的职能。

有关监工危机的研究，在美国进行得最多。但监工危机却是全世界都存在的。在英国，这种危机甚至更为严重。例如，英国工会的好斗分子已经使监工无能为力，工会可以而且事实上的确直接同工厂和公司的管理当局进行谈判。德国的无数论文和报告都明确指出：德国传统上受尊敬的"师傅"已经在迅速消失。还有，瑞典人在对汽车装配线进行根本性的重新设计时，其主要理由之一就是监工的困难处境以及难于找到优良的人才来担任监工。

如果监工队伍不能发挥作用，没有一个组织能够正常运转。可以说，监工是一个组织的筋骨、肌肉和韧带，它们使关节结合起来，否则关节就不能活动。监工的任务，就是充当中介。因此，在与上层管理当局和下层工作小组双方的关系中，他必须负起责任、发挥作用并受到尊重。

监工危机本身，就是认真考虑对工人和从事工作进行管理的充分理由。这是因为：只有使员工有所成就、承担责任，才能使监工重新发挥作用。在对员工和从事工作进行管理时，凡是以使员工承担责任作为指导思想的组织，其监工必然是有效的，在这一方面，黎斯公司和IBM公司又是典范。但监工所起的作用，却与以前大不相同，他成为员工和工作小组的一种资源。

员工和工作小组要能够承担起责任，就必须要有知识、信息、方向和仲裁的来源（有组织的来源），并有同各种专家来往接触和沟通的渠道。员工和工作小组也需要有纪律，包括纠正错误的纪律，在现代的制造业工厂中，

纪律似乎成为监工的主要职责——但却不应该经常行使。不过，监工的本来作用就不应该是监督，而应该是提供知识和信息、安排人员、培训、教育、制定标准和引导。这并不是一种容易担任的角色——老式的监工认为这是很难做到的——但这却是一种合理的角色。它不会再在以下各方面之间处于一种矛盾冲突的状态：监工监管下的工作小组与管理当局之间、个性要求与工作要求之间，人际关系与纪律之间。作为有成就的员工和工作小组的一种资源，监工可以重新恢复其完整性。他可以用同一种行动和同一种角色，既为企业取得绩效的客观需要服务，又为员工取得成就的个人需要服务。

作为团体的工厂和办公室

工厂和办公室不仅是一个地点，它们还是一个团体。因此，探讨某个办公室或某个工厂的主要氛围，是很有意义的。我们研究工厂和办公室的“文化”，探讨“正式的”或“非正式的”组织“模式”、主流的“价值观念”和“职业发展的阶梯”。在是否实施极端的家长制和极少有人情味这两个方面，虽然每家工厂和每个办公室都可能在程度上存在着差异，但所有的工厂和办公室却都要执行一些团体职能。换句话说，存在着一个工作团体。

为了使员工有所成就，工厂和办公室就必须在工作团体方面承担起重大责任。

工厂和办公室需要统治，权力维度是一个组织固有的、且不可缺少的维度。

但是，并不是组织中的所有决策都是从其宗旨和使命出发产生的，也未必全都与其绩效有着直接联系。有些决策虽然是必需的，但却是由于工作团体的需要和实际情况而产生的，而并不是由于组织本身的使命、宗旨和取得绩效而产生的。对于组织的宗旨来讲，它们是可有可无的，而不是必不可少的。

统治的界限，是只限于做出必要的决策。对于任何统治机构而言，它越是能够避免做出非必要的决策，它就会越有效、越强大。

对那些附带的、实质上并不能对机构取得绩效的能力起到强化作用的决策而言，它所耗费的时间，同一个基本的、必需的决策所花费的时间是一样的。这些可有可无的决策，阻碍着统治机构，加重了统治和决策群体的负担，使他们无暇把注意力集中在重要事情上。同时，管理这些决策的权力，

实际上是不合法的。如果用一句古老而又文雅的话来说，这些决策并不是以“在人民中实施控制的目的”为基础。的确，它们是必须做出的决策，但机构的统治部门却不是做出这些决策的权力单位。

有关工作小组的决策，应该在分权的基础上进行。但它们又不是经营决策，即实行联合分权制的工商企业（请参见第46章）授权给下级、在业务上分权经营的那种决策，而是社会决策，是有关工作小组的事务的决策。因此，这种决策应该由工作小组来做出——它所依据的原则，同企业决策分散化所依据的原则并没有太大的差别。

如果管理当局做出有关工作小组的决策，那就是用对工作小组特别重要，但对管理当局而言却微不足道的小事情来加重自己的负担。这些是有关员工食堂、休假安排和文娱活动安排等方面的决策。一般的企业都由管理当局来处理这些事务，结果既浪费了时间和精力，效果又不好，而且经常会造成摩擦和不满。这些活动之所以安排得不好，所做出的决策之所以不恰当，是因为对管理当局来讲，这些领域并不重要，因而不会安排在优先地位，也不会受到高度重视。

但是，对于工作小组及其成员来讲，这些却是具有“保健作用”的重要事务。如果这些事务处理得不好，就会影响士气。但是，如果由上级来处理，即使办得再好，在提高士气方面也起不了很大的作用。有关这方面活动和决策的责任，完全应该由工作小组自己承担。

需要领导机会

同时，这些领域也为领导权、责任、得到认可和学习提供了很好的机会。主持这些活动的人，往往是工作小组中的重要人物。在这些领域中做出决策的人，不得不学习什么是管理、管理责任意味着什么。他们认识到：必须做出抉择，确定优先顺序，而且必须在有限资源的约束下就无限多的美好事物做出选择。

在工作小组中，如果没有这些领导机会，那些有能力、精力充沛而又雄心勃勃的人可能就会转而反对管理当局、反对工作小组。他们将成为消极的、破坏性的和煽动性的力量。到那时，给老板造成最大麻烦的人将是员工的领导，而不是在工作小组中能取得最好绩效的人。

在许多英国和美国工厂中，车间的工会代表往往把自己的角色描述为“扰乱”。工人之所以选举他们，就是由于他们有革命性的辩才，而不是有较高的能力和取得了杰出绩效。他们之所以会成为这样的人，就是由于没有让这些领袖人物去承担责任和有所成就。

责任本身，不一定能够保证取得杰出绩效。但缺乏责任，却会产生煽动者。

工作团体的活动

要求工作小组承担责任的活动，几乎是数不胜数的。[㊀]

前面已经提到过的理查德·沃尔顿，他在《哈佛商业评论》上发表的那篇文章中指出：一家大型食品制造公司于1958年建立了一座工厂，该工厂系统地把有关工作小组的一些决策交给员工来负责。在这些决策中，包括以下一些任务：安排人员接替暂时缺勤的员工、从工厂中选拔人员组成工厂委员会或任务小组、审核和选拔员工填补空缺职位、劝告那些缺勤或不准时上班的员工。同时，工作团体中的成员还被安排到安全委员会中去。毕竟，安全是工厂中所有人员都关心的事情——就对这一问题的了解而言，他们一般又比其他任何人了解得都多，至少对哪里有安全问题要知道得更多。

有关工作团体自治的另外一个例子是核潜艇。显然，潜艇不是一个能够放任自由的地方。艇长必须拥有最高的权威，他的命令绝不容许任何人争辩。但全体艇员，不论其级别高低，都如同一个整体一样地行动和工作。如果没有艇员团体的同意，没有人能够加入到这个团体中来。当艇长决定了应该做什么以后，每一个人就决定在自己的岗位上如何从事特定的具体作业，而且要像每一个人的生命就取决于他的作业那样去从事自己的工作，而事实上也的确如此。

自治的工作团体

自治的工作团体并不是“参与式民主”。

㊀ 其中，有许多已经在作者以前的著作中有所提及，特别是在《公司的概念》和《新社会》这两本书中。

在蔡斯公司、前面提到的食品公司以及潜艇中，都没有选举或群众会议。工作团队是由管理当局为了完成具体的业务和具体的作业来组织的。

工作团体的自治可能并不是——可能也不应该是“民主”。权力的行使和任务安排，可能还是由上级来进行的——正如在日本公司中所做的那样，在蔡斯公司中一般也是这样做的。重要的是，工厂团体任务的自治是地方性的自治，它把责任交给受到决策结果影响的那些人来承担。

我们并没有获得关于对工人和从事工作进行管理的全部答案。组织型社会还是个新生事物——在 70 年以前，员工在每个社会中还只是很少一部分人；胡萝卜和大棒的激励作用的减弱，也是一个新的现象；受过高等教育的工人的出现，也是新的事物；新一代的体力工作者，也是新的事物；类似地，知识工作者的出现，也是新的事物。

但我们已经知道了问题是什么，已经获悉了各种方法，明确了目标——虽然我们可能永远无法达到这些目标。

大约在 1900 年左右，一个语义上的变动，就预示着胡萝卜和大棒作用的减弱。在以前，“老板”发布通告或命令时使用的措辞是“对我的工人”；而在 1900 年以后，则日益使用“致我的同事”。几乎与此同时，德国的企业主也开始使用“Mitarbeiter”（即“同事”的意思）。这种称呼是一个世纪以前在德国的行政机构中首先提出的。当然，这个新的称呼往往只是为专制戴上一层语义上的假面具，但它毕竟反映出“主人”的时代已经过去了，现代的组织已经来到了。在这种组织中，即使是最上层的人，也只是一个雇员、一个员工，他的权力来自于所承担的责任和成就，而不是由于出身、等级、头衔或财富。

迄今为止，还没有人把员工叫做“管理者同事”——我认为永远不会这样叫。但这就是最终目标。在现实中，会存在着而且必须存在着管理的权力和权威、命令和决策、高收入和低收入、上级和下级，但也存在着建立和领导组织的任务。在这种组织中，每一个人都把自己看成是“管理者”，并承担起基本上是管理责任的全部重担：对自己的工作和工作小组承担责任，对自己为整个组织的绩效和成果做出贡献承担责任，以及对工作团体的社会任务承担责任。

雇佣、收入和福利

工作保障和收入稳定——反对变革和工作无保障——美国工作的流动性：虚构和现实——一些缺陷——赖因计划——需要的是：有组织地安置多余人员——利润、生产率和福利——使“福利”成为真正的福利——福利应该是什么——福利和工作团体

在失去工作和收入的恐惧之中生活，与对工作和工作小组、对产出和绩效承担责任是不相容的。这种恐惧已经变得越来越不普遍，以至于恐惧已经不再是对人产生刺激作用的一种力量了，这使得恐惧更具有破坏性。这种恐惧与发达社会中绝大多数员工已习惯的生活水平和安全水平形成了极为鲜明的对照。

不论是非熟练工人还是熟练工人，不论是体力工作者还是知识工作者，为了承担起责任的重担，都需要在工作和收入方面具有相当程度的保障。

但是，员工也同时需要有流动的自由。每个员工都想躲开不适合的工作，想从一个走向衰亡的企业或产业，转移到另外一个正处于成长中的，或至少有可能存续下去的企业或产业中来。而知识工作者，特别是受过高等教育的知识工作者，则需要能够转移到可以使其技术和知识做出最大贡献的地方。知识技能得不到充分的利用，对社会和个人而言都是一种损失。

社会经济和每一个企业都需要人工成本具有相当程度的柔性。广泛流传的一种看法，即认为工资对经济的波动产生最主要的冲击，当然是无稽之谈。实际上，主要的冲击是由资本基金造成的——而且也应该是这样。当经济形势不好时，利润会急剧下降，甚至消失。但无论从社会经济角度来看，

还是从一个企业的角度来看，工资收入在总收入中所占的比重，在萧条年代中都会急剧上升。换句话说，资本成本是经济中最不“固定”的成本——虽然会计师把它叫做固定成本。比较而言，人工成本则是经济或企业中最接近于固定的成本。但是，现实中仍然要求人工成本具有一定的柔性，仍然需要把工资成本同经济活动的水平、同经济的其他成本、同资本基金的利润要求、同生产率联系起来。

最后，还有必要缓和工资基金同资本基金之间的冲突。虽然这种冲突是无法消除的，但必须建立起某种机制，以便在这两种资金之间建立起某种联系，使员工既能看到资本基金符合员工的长期利益，又能理解利润和利润率的职能。

这些要求，都不是什么新的东西。不同经济和不同企业一直都在以不同的方式为之而努力。但一般说来，管理当局并不能对雇佣、收入和福利进行有效的管理，而只是被动地做出反应和进行适应，但它们却是管理者的真正责任领域，是管理当局的任务。

工作保障和收入稳定

员工对提高劳动生产率和创新性的变革进行抵制，已经是一个很老的问题了。在文艺复兴时期，佛罗伦萨的织布工人曾发生过暴动，反对威胁到其工作的新技术。

但是，各级员工反对提高生产率和创新，却不仅仅是由于担心自己会失去工作。同等重要的是另外一种担心，即那些工作成绩突出的员工可能会使其他工人失去工作。这样，群体的压力就会发生作用，对那些想要有所成就的员工产生消极影响，因为他们的突出表现可能会对其他同事的工作保障造成一种威胁。

从人的本性来看，反对变革和创新并不是人所固有的天性，日本的经验就证明了这一点。而且，任何一个西方企业，只要提供了相当程度的工作保障和收入保障，员工就不会抵制变革和创新。

实际上，蔡斯公司在 19 世纪的经验和 IBM 公司在第二次世界大战之后 25 年里的经验，也都是这样。

另外一个例子是德国的克虏伯公司。在不久以前，该公司的员工还有终

身雇佣的保证，所以该公司事实上并没有抵制变革和创新。在很大程度上，这说明了克虏伯公司为什么能够在欧洲大陆的炼钢业中长期保持领先地位。

类似地，虽然英国的玛莎公司没有正式的工作保障，但事实上却能够提供稳定而有保障的就业，该公司的员工也不反对进行变革和创新。

另外一个日本的例子则证明：对变革的反对，主要是由于害怕失去工作。在日本，并不是所有产业都接受变革。

日本国家铁路（Japanese National Railways）就是一个明显的例外。铁路员工有着工作安全保证，但他们还是经常担心会失去工作。这是因为：在日本，每个人，特别是铁路员工本人都知道，铁路员工的人数太多了。在工作规则、程序和规章上的任何变动，都可能暴露出铁路系统中机构臃肿和人浮于事的情况。因此，铁路员工坚决反对，而且事实上阻止了任何一种这样的变革。虽然日本的铁路工人可能有着全日本最好的报酬，但他们同雇主即日本政府之间的关系却是最不好、最紧张的。

换句话说，所需要的，不仅是在法律上或契约上保证工作和收入的稳定，为了使员工获得承担责任所必需的保障，必须创造出实现这种保障的现实条件。把员工留在工作岗位上，但却没有工作给他们做，同事实上没有工作一样，也会造成一种不安全感。所需要的，不仅是保证其收入，还要有一种积极而系统地向员工提供工作的制度，即使之成为社会中有生产价值的成员的制度。

在西方，对员工的职业和收入予以正式保证，只是一种例外情况，而不是一种常规——虽然我已经列举了足够的例子（而且我自己也这么认为）来说明：这些例外的数量远超过大多数人（以及全体工会领导）所认为的程度。不过，工作保障和收入稳定已经日益纳入到西方的制度之中。

第一项措施是失业救济金。此外，各个公司和各个产业，无论有没有工会合同，都制定了许多有关条款：补充失业救济金、解雇费、解雇时的年资条例。诸如此类的措施使得较老的员工事实上享有了工作保障。

结果，西方的人工成本实际上正变得日益缺乏柔性。目前，至少在基础工业中，西方的人工成本比日本更缺乏柔性。美国大量生产工业中的某个雇主，肯定能比日本雇主或欧洲雇主更容易地解雇员工，但他接着就要支付解雇费、高额的补充失业救济金以及其他费用。事实上，这意味着他还要在 6～9 个月的时间内给解雇员工支付原工资的 3/4 或更多。

同时，西方的劳动力，往往有着更大的流动性，至少同日本比较起来是这样。其中，知识工作者更是如此，往往可以很容易地从一个雇主那里转移到另外一个雇主那里工作。

即使在美国，也存在着这样一种看法：认为美国的员工，特别是知识工作者一直都在更换工作。但对于管理人员和专业人员来讲，频繁地更换工作只是一种荒诞的说法。

在美国的大型企业和绝大多数小型企业里，管理人员和专业人员中的离职率都是相当低的。在一个人刚开始工作的时候，即在刚开始工作以后的头三五年里，往往会有相当高的离职率。在高层管理职位中，离职率也相当高，通常比欧洲要高，当然比日本要更高。但在这两者之间，在中层或基层管理职位上工作的老员工，却并不经常更换工作单位，只是偶尔才有些例外。在美国的全部大型公司中，绝大多数担任中层管理职务的人只在他们大学毕业参加工作后的初期更换过一次工作单位。也就是说，当他们还很年轻时，更换了一次工作单位，而这也往往是他们最后一次更换工作。此后，他们可能在同一家公司中从一个地区调到另一个地区去，但却很少更换雇主。在美国和欧洲的大型公司（如美国的通用电气公司和德国的西门子公司）里工作的管理人员、专业人员和技术人员，在服务年限和职业经历的模式方面几乎没有差别。而且，即使在典型的美国大型公司同日本公司之间，在中等阶层以及近 30 岁与近 60 岁这个年龄段的人当中，也不存在重大差别。

对于美国的蓝领工人而言，工作的稳定性也是一种正常现象，而不是一种例外情况。能很好说明这一点的，是美国工业中各个公司自己制定的养老金制度。在美国所有的大型企业和中型企业中，实际上都存在着这种养老金制度，而且大多数小型企业很可能也有这种制度。目前，这种制度受到猛烈的攻击，因为事实上“只有 70% 的员工领到了这种养老金”。这的确是一个严重的缺陷，并应该予以纠正——可以使员工较早地保留养老金的权力，如允许这种养老金具有可转移性，从一个雇主转移到另一个雇主那里。但问题在于：在美国，只有在同一个雇主那里工作满 25 年或 30 年以后，才有享受养老金的权力。换句话说，2/3 的员工事实上是终身雇佣的，其比例远远超过了日本。平均而言，美国员工的职业流动性的确是较高的，但就管理人员和专业人员来说，绝大多数离职情况都是发生在他们工作的初期，许多年轻

人在那个时期往往一年要更换两次，甚至三次工作。但工作了五六年以后，结婚成家了，他们往往就安定下来了，而且很快就获得了足够的年资并在职业上有了很大的保障。

一些缺陷

从经济的角度而言（即从总的人工成本和员工的收入来说），发达国家已经有很高的雇佣保障和收入稳定性。但是，无论是美国—欧洲模式、还是日本模式，都存在着严重的缺陷。

如前所述，在人工成本方面，美国—欧洲制度实际上比日本更缺乏柔性，但从心理的角度来看、员工却一直还在担心失去工作。当员工最需要收入的时候，即当他们的孩子还小而且可能还有年老的双亲要供养时，他们的收入却最不稳定。这是因为：那个时候，他们的年资比较浅。而且，并不存在着真正的“制度”，而只有一大堆混乱的临时措施。结果，各种具体情况几乎是无法预料的。有的人即使长期失业或患病，也几乎有全部的收入保障，而另一个人则很少或根本就没有这种保障。

在西方，员工是可以流动的（虽然并不是没有限制——存在着一些非常现实的障碍，特别是工会的限制以及手艺和作业方面对新加入者的限制）。但是，除了少数的知识工作领域以外，有关工作机会的信息却极为匮乏。从统计数字来看，长期失业的危险是很小的（除非是社会经济、产业部门或某些孤立的地理区域处于一种真正的衰退状态的时候），但是个人却找不出一定的模式，所以始终存在着失去工作的担心。

近年来，最有益的社会创新之一，可能是有了“猎头”，即专业人员和经理人员的招募公司。它可以为专业人员和管理人员提供有关工作机会的信息系统，使得不确定性大大降低，从而使得这方面的担心也大大降低。但是，在绝大多数国家中，并没有为一般工人或办事员服务的类似机构。

日本制度为在日本“现代”组织中工作的员工提供了较高的心理安全感，但它缺乏流动的自由，这是一个缺点，而且将变得日益严重。它使得日本可以在现有行业中维持雇佣，而使新兴行业极度缺乏劳动力。在 20 世纪 70 年代和 80 年代，由于人口变动而使新工人的供应减少，则使得上述状况更为突出。那些具有很好资质的年轻知识员工已经越来越厌恶对流动性的限

制。实际上，由于对那些具有较高资质的员工（如工程师、电子计算机专家和会计师等）的流动性进行限制，使他们无法移动到最能充分发挥其知识贡献的地方，而必须继续停留在没有什么真正工作给他们做的地方，这在经济上所造成的浪费也在日益增大。在日本，由于教育“大爆炸”的结果，劳动力的重心向知识工作者方面转移的速度甚至比西方还要快，结果这种情况所造成的损害就更加严重。

赖因计划

瑞典的经验表明：上述这些缺陷并不是经济的或社会的某些“规律”预先注定的。瑞典的制度，是由一位工会领袖戈斯塔·赖因（Goesta Rekn）于20世纪50年代早期制定的。赖因认识到：瑞典必须改变工业结构和经济结构，并缩减技术低和生产率低的传统工业。同时，他也认识到：必须给工人以保障。按照瑞典的制度，并不鼓励各个产业部门和各个公司去维持现有的就业人员——这同其他绝大多数西方国家所喜欢采用的制度形成了鲜明的对照。相反，瑞典的制度鼓励各个产业部门和各个公司去预计：由于技术发展或经济变革有多少员工可能成为多余的人。同时，瑞典的制度也要求各个产业部门和各个公司预计：未来对员工及其技能的需求。然后，这些资料都送交给赖因委员会。这是一个由政府、雇主和工会三方代表组成的半官方、半私营的组织。在收到这些信息以后，赖因委员会向多余的人员支付收入，对他们进行培训，为他们寻找新的工作并进行安置。如果需要，也会把这些多余人员迁移到一个新的地方去，并为这种迁移支付费用。

在很大程度上，瑞典的经济转型应该归功于赖因计划（Rehn Plan）。直到1950年，瑞典的绝大多数人口还几乎处于很不发达的状况，大多数劳动力还都受雇从事低生产率和低收入的活动。在20年以后，瑞典已经成为世界上的技术领先国家之一，居民生活水平仅次于美国。与其他国家（甚至包括日本）比较而言，瑞典的绝大多数劳动力都曾经从一种职业转移到另外一种职业中，而且很少发生混乱、对变革也几乎没有任何反对、员工极为愿意接受新的技术和学习新的事物。

瑞典的例子表明：即使在重大的经济转变过程中，工作和收入方面的“无保障状态”也不是一个很大的问题。对这方面的担心，是确实存在的，

而且让人非常惊恐。但是，从统计角度看，这个问题本身并不严重。

一位瑞典工会领导人告诉我，他最初是反对赖因计划的，后来他找到了一个很好的比喻来说明这一问题："请注意，什么时候一位母亲在夏天担心她的孩子会得小儿麻痹症呢?"从统计的角度来看，得小儿麻痹症的孩子很少，比得其他疾病的要少得多。我们全都害怕失业和失去工作，正好像母亲害怕她们的孩子会得小儿麻痹症一样。这种担心，使我们非常惊恐。其中的原因，正好像母亲们一想到小儿麻痹症就极为惊慌一样。虽然诸如此类的每一种情况都很少发生，但它们却是不可预料、神秘莫测的，带有灾难性。

通过赖因计划，瑞典对员工承担起责任，甚至超越了日本人所做的程度，但其费用却并不太高。事实上，虽然瑞典付出了许多失业补助金，但比起美国为了维持工作和收入而在各种各样的补充失业救济金和解雇费方面支付的金额而言，瑞典的支出可能还要少些。

需要的是：有组织地安置多余人员

我们必须弄清楚高度的工作保障和（在西方）收入稳定的现状。在西方，我们还需要像日本那样，在各种不同的员工群体中，特别是在一个家庭生活周期的各个阶段中，在收入保障和对稳定收入的需要之间建立起一定的关系。而日本，则肯定需要强化员工的流动性，特别是知识工作者的流动性。

但除此之外，工作保障和雇佣的稳定性还要求进行有组织的安置活动。为了完成安置活动所花的费用，几乎是微不足道的。但是，如果没有这种有系统的安置，雇主就会处于"冻结"状态。他无法减少雇佣——或至少无法降低人工成本。但是，除非雇主对他不得不解雇的员工以某种方式积极承担起"安置责任"，否则员工还会感到担心和不安全。无论在什么地方，只要雇主承担起为多余员工寻找工作的责任，员工就会形成一种心理上的安全感。这种例子是很多的，而我们前面所提及的蔡斯公司，则是这方面的领先者。虽然蔡斯公司在经济小有波动时继续保证员工工作的稳定性，但它也确实偶尔经历过真正的困难时期。当时虽然存在着持续的学习，但由于技术的改变，还会有相当数量的多余员工，于是蔡斯公司就设法安置那些原来的工作已经废除的员工，为这些员工另外寻找一份至少与在蔡斯公司中一样好的工作，通常并非难事。

最近，还有一个例子，即一家美国的玻璃和塑料容器大型制造商。多年来，虽然该公司没有正式宣布，但它却一直认为：为那些由于技术变动或经济变动而成为多余员工的人另找工作，是雇主的责任，不论是一般员工、文书员工，还是专业人员或管理人员，都是如此。在每一年里，实际上需要安置的人并不多，在绝大多数情况下，在人事部门的协助下，该单位的经理可以在当地很容易地处理那些“有问题的个案”（其实数量很少）。不过，有时也需要由公司出资对员工重新进行训练。此外，有时需要让某个员工提前退休并向其支付相当高的退休金。多年来，这项计划所费无几，而该公司的员工却很愿意为自己的工作和工作成绩承担起高度的责任。同时，对技术变革和生产率提高的反对，也降低到了最低程度。

另外一个存在显著差异的例子，是一家世界性的大型管理咨询公司。被雇佣的专业人员在开始3～5年以内，没有任何工作保证。他们处于试用期，离职率很高。在经过试用期并成为咨询人员以后，他们很清楚地了解到：除非他们被接受成为该公司的完全合伙人，否则在38岁或40岁以后就将被解雇。因此，在六七个人中，只有一个员工在40岁以后仍继续留在该公司工作。但是，这些咨询人员并没有什么要担心的，也没有提出工作或收入保障的要求。之所以如此，是因为虽然该公司在法律上并没有承担什么义务，但实际上对那些通过了试用期而在今后10年里却表明不适合成为完全合伙人的咨询人员，会由公司来负责安置其工作。通过与世界各地企业的个人联系，那些资历老的合伙人亲自为绝大多数员工安置工作。每一个年龄较轻的咨询人员都知道：当他最需要工作的时候，即他的家庭需求最大的时候，他完全有可能被要求离开公司。但是，他对此并不十分介意。他知道，自己所在的公司将会负责为他安排新的工作，而其收入水平即使没有增加，至少也会维持在原有水平上。

显然，当遇到规模较大的经济衰退时，瑞典的制度就行不通了。但到那个时候，任何制度，包括日本的制度在内，也都行不通了。不过，规模较大的经济衰退终究是很罕见的。到那时，人们也知道难于期望有什么保障了，也不会期望有任何奇迹出现。

工作和收入保障方面的基本问题，并不是普遍的重大灾难，而只是小的变革和技术上的进步所产生的影响。其中，这里所说的小的变革与技术进步，可以使某个公司、某个产业部门或某种手艺变得陈旧。同时，工作与收

人保障方面的基本问题，也包括以下因素对个体产生的影响：生产率的提高导致所需劳动力的减少；经济需求上的某些小的转变；交通经济、生产线或生产流程方面的一些变动等。从统计上讲，这些都是小概率、无足轻重的事件；但对受影响的那个人来讲，却好像是“小儿麻痹症”一样严重。

这不再是个金钱问题。金钱已经用在保障工作和收入的稳定上了。现在所需要的，第一，（特别在西方）使现已存在的保障明显化、公开化，使得人人都看得见；第二，正如瑞典人所显示的，要对社会经济、企业和员工所需的流动性加以组织。换句话说，所需要的，只是有一点明智并做些艰苦的工作。

利润、生产率和福利

工作作为一种谋生手段，是员工关心和重视的首要方面——从事工作的经济方面。但是，在工资基金与资本基金之间，即工人在工薪上的利益同社会经济和企业（归根到底也是员工的）对利润和生产率的需要之间，却存在着明显的矛盾。

在美国，这种冲突至少现在是没有实际意义的，并且已成为过去。这是因为：在美国经济中，员工已经日益成为工资基金和资本基金这两者的受益人。

美国的工业，至少是大型和中型美国企业，正逐渐被员工的托管人所“拥有”，他们代表着员工的利益。到 1990 年时或最迟到 2000 年时，美国大型和中型企业的 2/3 ~ 3/4 或更多将被养老金基金和共同基金所拥有（养老金基金和共同基金的绝大多数受益者，是低收入或中等收入的员工）。即使是现在，即 20 世纪 70 年代初期，员工的这些托管人已经是美国经济中最大的股份持有者和所有者集团，它们才是真正的“资本家”。

但是，员工同股票持有者同为一人这一事实，如果说对于敌视利润这一点有所影响的话，那也是很小的。而且，即使一个企业完全归员工所有，没有任何外来的所有者，似乎也没有很大的影响。

在整个美国，联合包裹服务公司（United Parcel Service）实际上取代了美国邮局，成为包裹邮递业务的主要供应商。这是一家完全由员工拥有的大公司，但多年来该公司一直为劳工关系所苦恼。在该公司中，员工并不认为

自己是“老板”而照样罢工予以反抗。

最奇特的例子也许是日本的情形。在日本的公司，特别是现代化的大型公司里，唯一的真正所有者是该公司的员工。由于公司通常不能解雇任何一个员工，不论该员工是一般工人、还是执行副总经理，公司都不能解雇，结果，公司实际上是为了员工利益而经营着。用法律上（或经济上）的术语来说，员工是“受益所有者”。同时、由于员工一般不能在其他地方找到工作，所以他们对于雇佣自己的公司的生存和繁荣有着切身的利益。在西方、人们常说“工人所有的，只是他从事工作的能力”，而在日本，工人连这一点能力也没有。他所有的，只是他所在公司的福利。但是，没有任何其他国家的员工像日本那样激烈地反对利润。事实上，人们经常听到这样的说法，对于“我们日本人来说”，利润是一个肮脏的字眼，并且是剥削的同义词。

“工人—所有者”反对利润并否认资本基金的需要，并不是没有道理的。

实际上，主要的原因在于：利润同工资和薪水相比太少了，以至于无法使“工人—所有者”的平衡发生移动。在绝大多数工作着的人是靠工薪为生的组织社会中，更是如此。在这样的社会里，一国的个人收入总额中有2/3左右来自工资和薪水收入，而税后利润只占5%～6%。换句话说，员工的真正财富和收入所依靠的，是他们自己的工作。即使他能得到全部利润、也只是一种附带的收入，并不很多。对于员工来讲，合理的行动显然是尽可能地增加工资和薪水，即使牺牲他自己应得的那份利润，也在所不惜。

第二个原因——但并不是次要原因是：只有在公司营业状况良好时，才能把利润或生产率提高的份额作为收入支付给员工。只有在利润和生产率提高时，才行得通；而当利润和生产率不升反降时，就会造成失望和挫折。在任何年份里，在一国经济中，大约有2/5左右的企业不是赚钱而是赔钱的。

把利润作为一种收入，是一种根本性错误。利润是资本基金，是节余，只有用来为员工建立一种资本基金时，利润才有意义，才能使人理解利润的作用。

在任何地方，只要把利润作为资本基金并使之成为员工的福利，就会产生很大的影响。在某些情况下，反对利润的情形几乎完全消失了。

在这方面有一个例子，虽然不是典型的，是西尔斯公司的分享利润养老基金。在公司的利润同员工的主要需要，即养老金之间，存在着明显的联系。公司的利润同退休员工所领取的养老金金额之间，存在着明显的联系。

的确，西尔斯公司一直是个盈利企业，所以对服务年限较长的员工来说，它的这一计划是一个巨大的财富之源。但是，做出如下假设也是合理的：员工认识到公司的利润率就意味着他会有更多的养老金，这也在某种程度上有助于公司利润率的提高。各个层次上的所有员工，从最基层员工到最高层员工、其中包括最好斗的工会会员，都愿意为利润做出贡献，愿意把提高公司盈利能力作为自己的目标。

西尔斯公司的这个例子和蔡斯公司的例子都表明：福利可能是把公司的利润率同员工的需要这两者有意义地结合起来的一个领域。在福利领域中，各个员工建立起自己的资本基金、他需要对未来有所保证（确定性）并足以应付可能的风险。同时，在许多福利领域里，个性的确定性的确可以在概率分布的基础上来提供，也就是说，每个人只需付出相当低的成本。

这些福利领域之一，就是“生存风险”，即退休养老金的需要。按照现在的平均寿命而言，一个人活到退休年龄的可能性是很大的。如果由足够多的一批人在相当长的年限内来分担的话，那为了获得足够的退休金收入保障，每个人每年所需支付的费用是相当低的。需要获得福利保证的另一个领域，是医疗保健。个人在这方面的经济风险，即使富有的人也难以承担。但是，按照概率分布，如果由集体来承担的话，那么个人的负担就相当小。最后，还有工作和收入方面的保障。对于个人来说，这种风险也是灾难性的，但在概率分布的基础上，如果由集体来承担的话，那么这种风险也变得相当小了。

如上所述的福利，都是可以由变动的利润来提供的。对退休金基金、保健计划或工作和收入维持基金的提供，每年可以有所不同。但重要的是，这种提供要在3～10年期间连续提供。这样的话，当某一年提供得较少时，可以在另一个利润较高的年度多提供一些来弥补。

使“福利”成为真正的福利

但是，福利计划无论怎样慷慨大方，为了使之有效，也必须进行重新改组。

在发达国家中，并不是缺少各种各样的福利计划。各种名目的福利计划如同雨后春笋一般，得到了快速发展。这些福利计划大致是在1920年左右

发展起来的，之后逐渐形成了两种福利制度。

一种是日本的制度，其福利具有高度的可选择性。日本的各项福利主要以各个群体和个人的需要为重点，但一般并没有系统的计划，员工个人没有什么固定的权利，雇主一般也不是以统计数字为依据，而是按照当时的需要来提供福利。

在西方，则形成了有明确规定的权利的、刚性的福利计划。一般说来，在福利费用的提供和受益方面，都没有什么弹性。雇主为每一位员工支付固定数额的福利费用，而所有员工，不论其年龄、性别和技术等，都接受绝对额相等或与工资成一定比例的福利。不管这些福利是否符合他们最主要的需要，都是如此。

实际上，这两种制度都使员工成为利润的主要受益人，即资本基金的主要受益人。这是因为：对员工退休金和教育费用的支付，是一种资本投资，而不是工资，至少从经济术语上来说是这样。但是，这两种制度都不能有效地满足员工的需要或企业和经济的需要。

西方福利制度的一个基本缺点，是缺乏选择性。劳动力中的每一个群体，不论是否真正需要，都要接受同样的一些福利。结果，没有一个群体能够充分得到对它最有意义的福利。每一个群体都得到一些自己并不真正需要的，因而也就没有很大价值的福利。但是，为了获得这种福利，它又要以某种方式为此付出。

之所以会形成这样一种情况，一个原因是：在所有各级员工中普遍存在着这样一种看法，"福利是免费的"。既然福利是由雇主付费的，那么许多员工就认为自己不用支付任何费用。工会尤其是被这种特殊的幻想所迷惑。用不着多讲，并没有什么免费的福利，所有的福利都是企业和社会经济成本的一部分。在每一个发达国家中，由于个人收入的2/3左右是来自工资和薪水（这并不包括农民、小型店主和独立的自由职业者的收入），所以除了工资和薪水的领取者以外，并没有其他人来为福利支付费用。

西方的福利为什么不能使其接受者获得最大利益的另外一个原因，是工会的如下看法：企业花费得越多，则员工的受益越大。工会用对企业造成"损害"的程度来衡量福利的价值。

此外，西方的绝大多数福利同企业的工作绩效并没有联系，或至少并无明显的联系，这些福利是固定的。所需要的，只是使福利计划的支付有一个

“最低限额”，而其实际支付额则应该随公司每年的利润率和生产率而有所不同。不过，并不需要有一个“最高限额”。如果利润率或生产率特别高，像西尔斯公司的那种情况，就可以大大提高福利水平而又不至于形成一种长期的负担。

日本的福利制度能够为员工提供更大的满足，但企业或社会经济的负担却较低。之所以如此，就是由于它具有可选择性，即可以根据某个群体或某个员工的特殊需要来调整福利。但是，日本的福利制度带有主观随意性和武断性，由管理当局来决定什么对员工是有利的，既没有什么计划，也很少有什么预见性。结果，在日本，人们越来越要求有一种明确的、协商一致的福利计划，即采取西方的福利措施。

此外，在日本，福利同利润率和生产率的联系，甚至比西方还要少。与西方比较而言，在日本，员工的福利更加是一种资本投资，如在女工结婚时送一小笔嫁妆，由雇主来建造员工宿舍或提供低息抵押贷款以便员工自己建造住宅，绝大多数员工在退休时拿到两年的工薪等。但是，这些资本基金对员工来说，很少同企业或社会经济的资本基金，即利润率或生产率的增减联系起来。在西方，绝大多数员工都知道，即使只是模糊地知道，如果营业不佳，福利就会减少。但是，如果在日本发生这种情形，那似乎就会引起人们的震惊和诧异。

福利应该是什么

福利只发挥了潜力的很小一部分，并不足为怪。世界各地的福利计划几乎都没有加以规划和设计，而且也基本上没有经过认真的思考。实际上，这些福利计划只是自发地在增长。美国人仍把福利叫做“小额优惠”。其实，美国的福利费占人工成本总额的比例已经超过1/4，已经不再是小额优惠了。而在欧洲，这种小额优惠则还要更多，更不用讲在日本了。

在西方或日本的绝大多数企业中，福利费是仅次于工资和材料费的第三项最大的成本支出。但是，虽然已经开始对个别的福利计划进行管理，如养老金计划或医疗保健计划等，福利制度作为一个整体，却基本上还未加以管理。这样大的成本中心未加以管理，就是企业的管理不善。而福利所受到的损害，比成本还要大得多。现在，已经是管理当局对福利承担起真正的管理

责任的时候了。

对于福利应该是什么以及应该怎样做，可以详细说明如下：

1. 必须对福利进行组织和规划，使受益的员工得到所花金钱的最大利益。

做得不好的最恰当的例子，是美国极为流行的医疗保险计划，即特别受工会欢迎的非营利性蓝十字计划。蓝十字医疗保险费已经变得日益高昂，但当员工最需要的时候，即当他们失去工作的时候，蓝十字计划却不能为他们支付医疗和住院费用。而当员工有工作时，这项计划却为员工家属的小毛病支付全部费用，正是因为这样，它收取的保险费很高。但在美国，从业人员往往有足够的钱为没有工作的家属的小毛病支付医疗费。对没有工作的被赡养的人支付100美元的医疗费，足够失业员工两年的医疗保险费了。而这对于投保人的利益，远大于当他有工作时代他支付的医疗费。

2. 应该规定一个福利费的最低限额。但福利费应该随着利润率和生产率的高低而上下浮动，当利润率和生产率很高时，福利费（特别是退休金）就应该提高。从雇主方面来讲，应该有一个福利费支出的最低额。如果由于营业不佳而低于这个最低额，则应该在正常期间内予以补足。雇主在这方面的弹性越大，他所能做出的贡献也就越大。同时，福利与公司利润之间的关系越是密切和清晰可见，工资基金同资本基金之间的冲突越是能够予以缓解。

3. 要改变那种各自提供资金的个别福利计划。首先需要确定整套福利计划的总体规模，然后根据每个员工群体的具体情况选择最能满足其需求的各种福利组合。

当然，也需要有些保证。我个人认为：不应该允许员工不参加医疗保险。不过，员工可以在以下两者之间做出选择：一种医疗保险计划是代员工及其家属支付全部医疗和住院费用，另外一种则是员工每年医疗费中的头几百元由他自己支付。如果选择后一种办法，他就可以增加养老金或为孩子的大学教育费用得到低息贷款，或为住房得到低息贷款。

我个人甚至主张可以更进一步。我强烈支持这样一种计划：员工可以把他的现金工资减去很大一部分，以便增加他的福利。在西方（与日本不同），年轻人所得的工资与做同样工作的年长员工基本上是相同的。当年轻人还没有大的家庭负担或住房抵押付款时，就可以鼓励他节约一部分现金收

入而投入到他的退休年金中去。无论如何，25 岁时存入退休年金中的一元钱，比 20 年后存入的一元钱可以购买到更多的东西。

无论哪里，只要提出了诸如此类的计划，一般都会得到年轻员工和各年龄段知识工作者的积极响应。其中，后者的反应更是强烈。一些美国公司的股票购买计划和储蓄计划，就是很好的例子。在美国，国内税务局就鼓励某些非营利机构的员工，如大学教授，采用这样一种计划。他们可以把自己薪水的相当大的一部分投资到退休养老金中去，而直到他们得到这笔收入的时候才征收所得税。到那时，由于他们已经退休，就可以按照低得多的税率来付税。这项计划已经为很大一部分可以享受这种计划的人所选用——这表明许多员工是愿意把现金收入和福利作为统一的收入来源加以安排的。

同时，在员工家庭生活的某些阶段，还可以允许他从自己的福利费中提取一部分增加到他的现金工资中去。这可能会受到工会的坚决反对，因为这会造成工会最害怕的情况：同工不同酬（但总的实际收入，即现金工资加上福利费，当然是相同的）。可是，这种方法却是有意义的，特别是当同一员工在早年，即没有沉重家庭负担时把一部分现金工资节省下来投入到福利费中去时，就更有意义了。

4. 福利费的管理责任应该尽可能地由工作团体来承担。

养老金基金的投资，需要较高的专业技能。经营员工住房抵押业务的银行，也需要较高的专业技能。但工作团体应该参与其中，即使只是为了学习，也应该参与。至于福利计划的设计和劳动力中各个群体对福利的选择，则主要应该由工作团体来负责。之所以如此，是因为：没有其他人比工作团体更了解其真正的需要，也没有其他人能够使劳动力更确信必须做出选择，而且可供选择的方案代表着各种抉择的最好平衡。

全世界的员工在收入增加时，表现出两种强烈的偏好。

第一种是宁愿多有些余暇时间而不要更多的金钱。在现代经济中，生产率的增加有多大一部分是用于增加余暇时间，而不是增加现金收入，是很难计算出来的。但是，各级员工（除了最高层）显然认为余暇是一种主要的福利。

第二种偏好就是福利。这是一种合乎情理的偏好。退休养老金和人寿保险、医疗保险、住房和教育等，都是以集体为基础才能最好地获取的价值，即以个人所得到的保障和相关风险与成本的概率分布为基础。基本的经济需

要越是得到满足，则这些福利就显得越有价值。

可以预测：福利将继续构成员工的一种主要需求和“必需品”。因此，在一国经济的人工成本中，福利所占的比重将会变得更大，而不是更小。同时，福利也将日益成为资本基金补充的一个渠道。所以，管理当局要义不容辞地承担起员工福利的责任。像西方的管理当局那样“只把福利看成是一种小额优惠”，或是像日本的管理当局那样“把福利看成是一种慈善赏赐”，都已经不恰当了。

人是我们最主要的资产

职权和权力的混淆——分权化的经验——对管理当局的要求——对人员的领导——传统方法——福利家长制——克虏伯公司的例子——人事管理——作为成本和威胁的人员——“人是我们最主要的资产”——人员管理的实践——把人员看成是一种资源——人员安置——对人员的领导

在本篇前面各章中所讨论的观点与方法，都是早已为人所知的。实际上，在许多公司中都已经实施了上述观点与方法，虽然可能只是零星地，而不是系统地加以实施。无论在什么地方，只要实行了这些方法，都会使机构变得更加富有力量、更加成功，而且管理也更加强大。

世界各地的管理当局在了解到或谈到这些方法时，都表示赞同，但却很少付诸实施。只是到了现在，当工作、工作小组和从事工作等方面发生了巨大变化，使得胡萝卜和大棒两者都要变成无效的工具时，管理当局才愿意把更多的注意放在实践上，而不是像以前那样仅仅停留在口头上。

对于以蔡斯公司或 IBM 公司为代表的极受尊重而且成功的例子，为什么人们却加以抵制而不愿意向它们学习呢？

管理人员不愿意面对使员工有所成就这一问题的第一个原因，是在管理思想上把权力和职权混淆起来了。从许多方面来讲，这都是一个主要的原因。管理人员反对员工（不论是工厂现场的体力工作者或有知识的专业人员）承担起责任，认为那就是放弃了管理人员的职权。他们认为：“交出权力”，就是削弱了职权。

很难讲日本企业的管理当局放弃了职权。实际上，他们可能比西方企业

的管理当局更有职权。也不能讲 IBM 公司的管理当局放弃了职权。事实上，多年来“自由派人士”对 IBM 公司的主要批评，就是它实际上是一个“暴君”。蔡斯公司也绝不是放任自流的，而是有着严格的纪律。

权力和职权是两回事。管理当局并没有权力，他们所拥有的，只是责任。他们需要而且必须有职权来完成其责任，但除此之外，绝不能再多要一点。

在美国，管理当局有时还要行使“管理特权”，特别是用来反对工会的要求。运用这种词句简直是糟透了。特权指的是一种等级特有的权力，管理当局无权享有这种特权。管理当局的存在，是为了完成一种职能。管理当局的任务，是富有效率地运用委托给他的那些资源。一种特权从来不以责任或贡献为依据，从这个词的本意来讲，它是用来表明“神圣权力”。但是，即使最专权的管理当局也不能宣称自己有神圣的权力。只有在进行工作时，管理当局才拥有职权。

行使管理特权，会破坏管理的职权。拒绝对组织成员承担责任的要求的管理当局，实际上是在丧失必要的职权，特别是对工会和政府的职权。

把权力和职权混淆起来的，绝不只是工商企业的管理人员。事实上，与公共服务机构的管理人员比较而言，工商企业的管理人员一般更愿意采取一些措施来促使劳动力有所成就。政府机构和医院则更不愿意让自己的员工承担责任，更依赖于特权，而不是依靠与其责任相对应的职权。结果，它们实际上正在丧失真正的和必需的职权，更多地受到各种束缚和限制的制约，更难于调动和有效配置组织中的人力资源。

分权化的经验

由于管理当局把职权和权力混淆起来而使自己和自己的组织受到损害，已经不是第一次了。数十年以前，在组织结构方面也普遍地存在着这样一种混淆。

在 20 世纪四五十年代，有相当多的人反对分权化。有许多人担心，分权化会削弱高层管理，甚至导致“高层管理放弃职权”。

现在，各个地方的管理人员都知道：分权化其实强化了高层管理。分权化使得高层管理可以更有效、更有能力从事自己的工作，使得高层管理拥有更大的职权（关于这一点，请参见第 46 章）。

类似地，日本企业、IBM公司或更早一些的蔡斯公司都已经了解到：使员工有所成就，有助于强化管理当局的职权。它使得管理当局能够集中精力于自己必须从事的工作，而摆脱那些自己不必从事的、或从事得不好的、或会使自己花费过多时间的工作，从而使管理当局的工作更加有效。[⊖]

分权化就是让员工承担起责任，让工作小组承担起责任，让工作团体实行自治。实行分权化的，并不是企业的经营，而是工作的管理。不过，其中的原理是相同的。正像在管理热潮时期分权化是一种主要的推动力一样，在未来的管理绩效时期，使员工承担责任也将是一个中心问题。

必须使从上到下的劳动力都承担起责任来。为了扭转管理职权受到侵蚀的情况，更需要如此。其中，职权的侵蚀已经威胁到管理当局和各种机构发挥作用。单有胡萝卜和大棒，已经不够了。但是，目前并没有真正能够代替它们的东西，结果造成了职权方面的真空。在工商企业、政府机构和其他服务机构内的知识工作者中，这种情况更是特别突出，其征兆就是玩世不恭——对职权来说，它比反抗更为危险。能够抵消这种玩世不恭的态度并恢复管理当局职权的唯一途径，就是要求劳动力中的每一个成员都承担起责任来。

对管理当局的要求

高层管理者之所以在20年以前反对分权化，第二个原因是他们担心员工会对他们提出更高的要求。管理人员反对员工和工作团体承担责任，也是由于这个原因。

负责认真的劳动力，的确会对管理人员提出很高的要求，要求他们真正能够胜任自己的工作——作为管理人员，而不是作为心理学家或心理治疗学家来胜任。它要求管理人员认真对待自己的工作，要求他们对自己的任务和绩效承担起责任来。

责任是个严厉的主人。如果只对别人提出要求，而并不对自己提出要求，那是没有用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、工作小组和工作团体的事务承担起责任。他必须能肯定其上司了解自己的任务和工作，他要求

⊖ 在《创造性管理》（*Creative Management*, American Management Association, 1971）一书中，日本索尼公司的茂木宏矢师（Shigeru Kobayashi）曾明确指出这一点。

自己的上司能够为员工提供从事高效工作所必需的工具，能够提供员工进行自我指挥和自我控制所必需的信息。

再没有比一个马虎的上司更能快速扑灭员工的士气了。人们期望并要求管理人员能够使他们更好地从事工作，并富有效率而明智地进行工作。人们的确有权期望有一位认真而胜任的上级。

如前所述，日本公司中的工业工程师不会抱怨员工反对他们，而会抱怨员工对他们提出过多的要求。日本的劳动力自己承担起对生产的责任，理所当然地期望工业工程师能够为自己提供“工具”，即提供对工作和生产流程的理解，以便能准确地达到标准。

人们并不期望十全十美，他们知道：上司也是人。但是，那些对自己的工作认真负责的人，往往要求管理人员也承担起自己本身的职责，他们要拟订计划、制定目标并深入思考优先顺序，深入思考工作的安排和标准的制定。他们尤其期望管理人员能够对自己的工作和绩效承担责任。

人们对拿破仑有各种各样的评论，但没有人讲他是“令人喜爱的”。“伟大的领袖”很少是“热情的”，而往往是冷酷的。他往往并不“开朗”或“和蔼可亲”，而是严肃并难于接近。他很少“体贴人”，常常提出很多要求。许多领袖并没有什么感人的超凡魅力，但一个领袖总能使人鼓起信心，引发别人的尊重。

曾经有人说，一个在专业人员领导下的强大工会，是促使管理当局提高工作绩效的强大动力，而这并不全是说笑。这种工会可以促使管理人员深入思考他本身的工作和解释他的作为。

认真负责的劳动力，代表着更严格的纪律。它公开暴露出工作小组内部的积极不满：所有把工作做得更好的愿望，对工作不好、偷懒、过于约束和强词夺理的不能容忍。但认真负责的劳动力也不同于工会，它不是作为一种反对力量来施加压力，而是以合作的态度来施加压力。它是从“同舟共济”的精神出发的。正因为如此，它期望团体首脑和领导者——管理人员能够以较高标准要求自己，并认真地做好自己的工作。

对人员的领导

最后，要使员工“有所成就”，管理人员就必须要把劳动力看成是一种

资源，而不是一种有待解决的问题、一种成本或一个要对付的敌人。它还要求管理人员承担起使人员发挥其优势的责任，而这就意味着要实现从人事管理到对人员进行领导的转变。

对人员的管理有三种传统方法：一种是福利方法，把人员看成是需要帮助的、有待解决的问题；还有一种是人事管理方法，认为只要有大量的人员在一起工作，就会有许多活动和工作需要去做；第三种方法把劳动力看成是一种成本和威胁，认为需要做的工作就是控制成本和同“各种危机”做斗争。

人员的确是一些“问题”，也的确需要帮助。福利方法可能是高度有效的，特别是在对确实无依无靠的人进行管理时，更是如此。

最好的例子就是克虏伯家族公司。至少在西方，它是最好的一个例子。该公司是由阿尔弗雷德·克虏伯（Alfred Krupp）在19世纪中叶创立的，创始人克虏伯并不是一位出色的工程师，克虏伯公司的兴起所依靠的，也不是产品或生产流程中的重大发明，而是克虏伯在劳动力中所激发出来的巨大支持。克虏伯本人是在几乎无法生存的极端贫困之中成长起来的。在19世纪中叶主要的企业创建者中，他也许是对大批没有技术、没有文化、无所依靠、来自农村的工人持有同情心的唯一的人。这些来自农村的工人，是被容克[⊖]普鲁士贵族地主的新式“科学农业”赶出来的，是从原来东普鲁士的农庄中被赶出来的可怜佃户，然后投奔到正在进行工业化的鲁尔区来。早在他的公司开始赚钱和成长壮大起来以前，克虏伯就已经为这些工人提供住房、学校教育、医疗、训练和小额低息贷款等福利了，的确可以把克虏伯公司称做第一个“福利王国”。

那是一个被专制君王统治的“王国”，但是，“克虏伯人”，即阿尔弗雷德·克虏伯最初那批工人的子孙们，从来都没有忘记公司的最初创建者对工人的同情。虽然克虏伯以后的三代继承者都不算胜任，但工人对克虏伯公司和克虏伯家族还是忠贞不贰。在很大程度上，正是由于工人对克虏伯的怀念，才使得克虏伯公司在第一次世界大战及第二次世界大战以后在濒临完全毁灭中重新复兴起来。

但是，克虏伯公司的例子也显示出福利家长制的危险，它最后毁灭了它

⊖ 容克是德语Junker一词的音译，原指无骑士称号的贵族子弟，后泛指普鲁士贵族和大地主。——译者注

自己。这是因为：它使人们产生一种很难满足的期望，即从长期来看，没有一个工商企业或其他机构能够予以满足的期望。

克虏伯公司的福利家长制，是该公司终于崩溃的一个主要原因，而且也许是唯一的原因。克虏伯公司在第二次世界大战以后的过度扩张，在很大程度上是由于要实现克虏伯的下述承诺：每一个克虏伯人永远会拥有一份工作。这就意味着：在第二次世界大战后的经济中，克虏伯公司内部没有什么发展潜力的部分（如深入内地的煤矿和钢铁厂）不得不极度扩张，这最终导致了该公司处于崩溃的边缘。克虏伯家族被赶出了公司的管理当局，而且事实上是被银行没收了财产，并以此作为拯救公司的代价。大量老的、忠诚的克虏伯人，在德国煤炭和钢铁工业处于最严重的衰退之际，在无法找到其他工作之时，被不得已解雇。

更加严重的是福利家长制的后遗症：当它最终不再适合孩子们的需要，并被其拒绝之后，就会导致劳资双方互相怨恨和蔑视，其严重程度甚至超过最尖锐的劳资斗争所造成的影响。

最近有两桩最不愉快和最伤感情的劳资冲突，就是由于对已经不合时宜的福利家长制的反抗。其中，一桩是位于英国圣海伦的皮尔金顿兄弟玻璃公司（Pilkington Brothers Glass Company）。在成功地实行福利家长制近一个世纪以后，在1971年的时候，该公司发生了罢工。在此以前20年，美国最关心员工福利的一家雇主——位于宾夕法尼亚州海尔赛的赫尔希巧克力公司（Hershey Chocolate Company）也由于一次类似的罢工而结束了其福利家长制。后面这场罢工更让人觉得苦涩，是因为公司并非为"资本家"所拥有，而是为一个以员工福利为宗旨的基金会所拥有。

采用福利家长制愈是成功的企业，其管理当局愈是应该着手自行结束这种状况。所采取的方法，当然是要对工作、工作小组和工作团体事务承担起责任，或使工人和劳动力充分地承担起责任来。

玛莎公司的女人事经理（参见本书第8章）在20世纪20年代是个福利工人，当时很需要采用福利家长制的方法。当时，玛莎公司商店的年轻女售货员刚从古老的工业城市中最糟糕的贫民窟里出来，一般都处于无知、不识字、没有依靠和担惊受怕的状况，甚至是处于一种野蛮的状况。但以后，劳动力的状况随着英国社会的状况而发生了变化，女人事经理就不再是个福利工人，而成为教师、教练与和蔼的意见收集者了。她的主要工作已经不再是

福利，而是在人员管理中担任道德与伦理工作，主要扮演着员工同管理当局之间沟通渠道的角色。

对知识工作者来说，福利家长制更是完全不能适用的。但是，即使对于报酬较高、具有中等生活水平并有相当教育程度的体力工作者来说，福利家长制也愈来愈不适用了。

对于具有集体归属感和对个人承担集体责任的强烈传统的日本来说，上面所讲的情况可能也是适用的。事实上，虽然日本公司对主要从农村地区招募来的年轻女工和一般的体力工作者仍维持传统的福利家长制，但许多日本公司在面向知识工作者的时候却正在缓慢而坚定地抛弃那种传统的“家族”观点——它们这样做，也是有充分理由的。目前，正值日本企业对家长制的需要迅速消失的时候，最好把福利方面的职能移交给工作团体去办。否则，日本可能会迅速面临福利家长制的危机，其对经济所造成的损害，可能同克虏伯公司的承诺过多一样；而其对劳资团结的破坏，则可能同皮尔金顿公司和赫尔希公司的罢工所造成的破坏一样。

福利方法即使十分成功，它也无法成为一种对人员进行管理的方法，而只是对人员进行帮助的方法。它假定人员是通过其弱点来界定的，而并不试图去发现人员的优点并使之富有效率。因此，福利方法只能成为人员管理的一种辅助，而不能成为其实质。

福利方法是一种临时的权宜之计，是一种拐杖。如果这样来加以应用，福利方法可能是很有效的，对企业的生存可能的确具有重要意义。但是，如果把福利方法看成是一种永久性的措施并作为最终的解决办法，它最终会使劳资双方，使公司、经济和社会都受到损害。

人事管理

人员管理的第二种方法是人事管理方法。这种方法是在第一次世界大战以后那段时期，作为一种有组织的、系统的管理职能而产生的[⊖]。

所谓人事管理就是采用一套方法系统地雇佣一批人员，特别是大量人员

[⊖] 这方面的先驱是一个美国人——托马斯·斯帕茨（Thomas Spates）。在第一次世界大战以后，他先在国际劳动办公室工作，以后多年担任美国一家大公司——通用食品公司的人事副总经理。

时所必须从事的各项活动：包括人员的选拔和雇佣、培训、医疗服务、食堂以及安全、工薪和福利的管理和许多其他活动。

人事管理是必须从事的工作，否则就会发生严重的功能失调。但是，人事管理的各项工作与人员管理的关系，就如同清扫起居室和洗碗碟同幸福家庭和抚养子女的关系一样。如果大量的脏碗碟堆积起来没有洗，家庭可能会破裂。但是，洁净无尘的碗碟本身对幸福的婚姻并没有多大帮助，也不会使人们同自己子女的关系更为密切。这是些保健性因素，如果忽略了这些因素，会造成麻烦。它们应该是一些理所当然的事情。

人事管理所涉及的主要是有关工作团体的各项事务，不应该将其看做管理当局的职能，而应该将其看做工作团体的职能并依此进行组织。如果像当前的倾向那样，把人事管理看成是对工作中的人员进行管理，那就是管理不当，就是用程序来代替政策、用形式来代替实质[⊖]。

在第二次世界大战以后，在所有的国家和所有的工业中，人事管理部门都以天文数字的速度在增长。而在公共服务部门中，它们的增长甚至更快。但是，世界各地的人事经理都在抱怨："没有人注意听"他们的话，"没有人支持"他们，同事们"并不真正欢迎"他们。他们的这些抱怨具有一定的道理，但这主要反映了人事工作人员的一种感觉，即在他们所做的工作中有一些不对头的地方。他们致力于做的，并不是他们所宣称要做的事情，即对人员进行管理。

在任何一个组织中，都必须存在着有关人员的"道德与伦理"（请参见第42章），而道德与伦理工作却是高层管理的职能。但人事管理部门却不能承担起道德与伦理工作的职责，它在忙于其他事情。它通常的工作是"支持"（也请参见第42章），但它主要是对工作团体给予支持——而且也应该归属于工作团体。

对人员进行管理的最后一种传统方法，是把人员看成一种成本和一种威胁。

有必要对人工成本进行控制，有必要对劳动力的生产率进行控制，有必要从事类似于"消防"的应急活动，有必要在工会关系方面展开"游击战"，或至少使这种必要性得以发展。对这些事情予以关心，是必要的，有

⊖ 关于这一点，请参见作者在《管理的实践》一书中"人事管理是否已告彻底失败"那一章。

时可能还具有重要意义，但它并不是对人员进行管理，而是处理由于对人员管理不善而产生的各种问题。像现代组织这样一种复杂的事物，必然会存在着管理不善的地方。但是，预防或补救管理不善，并不能使系统正常工作并产生效果。

管理意味着发挥人员的优势，使之产生最大效果，但福利方法、人事管理方法或控制和消防方法都不能做到这一点。

人员是软弱的，而且我们之中的绝大多数人表现出十分可怜的软弱。人员会引起各种问题、要求各种程序，并产生各种事务。人员也的确是一种成本和一种潜在的“威胁”。但是，人员之所以被雇佣，并不是由于这些原因，而是由于他们取得成就的优势和能力。正如我们在本书中多次重复指出的，组织的目的，就是使人员的优势富有效率并努力克服其弱点。

“人是我们最主要的资产”

管理人员喜欢说：“人是我们最主要的资产。”他们喜欢重复一种老生常谈：一个组织同另外一个组织的唯一真正的区别，就在于人员的绩效不同，而不同组织对其他资源的需求基本上都是相同的。而且绝大多数管理人员也非常清楚：在所有的各种资源中，对人员这一资源利用程度最低，很少有组织能够把人的潜力充分挖掘出来并发挥其最大效用。

但是，尽管管理人员宣称人员是他们的主要资源，但对人员进行管理的传统方法却并没有把人员看成是一种资源并加以重视，而是把人员看成是问题、程序和成本。

由于认识到了这一点，近来有人提出应该在公司的财务账目中把人员放到“资产”项目中去。类似的建议之一，是由纽约大学的杰出会计学家迈克尔·希夫（Michael Schiff）提出来的。他建议把销售人员和市场营销人员列为一种“投资”，因为他们实际上就是一种投资。

在会计上把人员作为“成本”，是完全真实的。人总是直接以他们所得到的信息和衡量指标为指导，即使知道这些信息和衡量指标是片面的、有偏见的或有缺陷的，他们也还是这样做（关于这一点，请参见第 39 章）。因此，一种把人员表示为“资本投资”的会计制度，将会有很大的不同。

但是，很难看出怎样才能在账目中把人员表示为资产。按照其定义来

说，资产是一种可以销售并在公司清理时具有价值的事物。但是，公司对人员并不拥有所有权，而且一种可以在通知后离开的资产从任何意义上来讲都不是一种资产。在实践中，也存在着许多困难和反对意见。例如，怎样去衡量培训的报酬率呢？

虽然如此，这种想法还是有意义的。如果管理人员按照他们自己宣称的“人是我们最主要的资产”那样来自我衡量和自我控制，那显然会好得多。我们显然需要一些比会议、讲习班、“敏感性培训”、说教或通告更为有力的东西。

但尤其重要的是，我们需要实践，而实践显然比看法或态度上的转变要容易得多。

首先，当然是使工作和劳动力承担起责任和有所成就的实践。必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一工作制定目标，必须使工作本身富于建设性，以便员工能够通过工作而使自己有所成就。同时，员工需要有承担责任给他们带来的要求、纪律和激励。

其次，管理人员必须把同他一起工作的人员看成是自己的资源。他必须从这些人员中寻求有关自己工作的指导意见，必须要求这些人员把下述事件看成是自己的责任：帮助他们的管理人员更好地、更有效地完成自己的工作。此外，管理人员还必须使自己的每个下属承担起对上级的责任和做出相应的贡献，并使这些成为下属工作的一部分。

做到这一点的一种方法，是使每个下属对以下一些简单问题深入思考并做出回答：“作为你们的上级，我所做的事和公司所做的事中，有哪些对你们的工作最有帮助？”“作为你们的上级，我所做的事和公司所做的事中，有哪些对你们的工作最有妨碍？”“你们能做些什么，使得你们的上级可以为公司工作得最好？”

这些问题似乎很浅显，但却很少有人提出来。每当有人提出这些问题时，答案也都不是那样浅显。

我经常碰到这样的情况，管理人员本来是为了帮助其下属的工作而做的事，却对其下属完全没有帮助，而实际上反而妨碍了他们的工作。在他的下属中，也很少有人考虑他们能够做些什么来帮助自己的上级工作得更好。

诸如此类的问题迫使管理人员及其下属把注意力集中在取得共同的绩效上，集中在相互之间关系的真正目的之上。这可能促使管理人员对他的下属采取一种新的看法，即把他们看成是自己的资源，但同时也引导下属把上级

看成是他们的资源。

人员安置

在对人员的管理中，最后一个因素，但也许是最重要的一个因素，就是把人员安置在能够使其优势发挥最大效用的地方。

人事管理强调雇佣人员的选择。花费了大量的精力以及采用复杂而别出心裁的测验、谈话和选拔程序等，其所得成果是否合算，是值得进行讨论的。特别值得怀疑的是：对知识工作人员的复杂选拔程序，能真正“选拔”出什么样的人。

我们清楚应该如何识别出一个人的生理特点，以确定他不大适宜做某项体力工作，如砌砖工作。但是，我们却不知道在知识工作中起作用的性格、个性和才能的组合，更不清楚在诸如经理这类工作中理想的性格、个性与才能的组合。在绝大多数美国大型公司中，都配备了庞大的、负责从大学招募员工的人员，以便从大学和职业学校的毕业生中找到“合适的人员”。就他们为雇主吸收院校毕业生这一点来说，他们的工作是有所成就的，但从他们“选拔新员工”的能力来说，其成绩是令人失望的。不然，他们“招募来的人员”中的3/5，就不会在头两三年就离开自己的第一个雇主了。假如采取随机挑选的办法，例如按照人们应募的次序，把隔着两个人以后的第三个人留下来，其后果也许还要好一些。其中的原因不在于从大学招募员工的这些人员缺乏技能，而在于我们不知道我们所寻求的管理潜能是什么，除了在实际工作中取得成就以外，我们没有其他方法来进行测试。

无论是复杂而讲究礼仪的英国式家庭宴会，还是使人筋疲力尽而完全正规化的日本大型公司的招工考试，在这一方面都没有什么效果。它们不同于美国的办法之处，就在于对人在精神上的折磨更大。

无论如何，人员安置在很大程度上要靠运气。但是，没有两个人在各种优缺点的组合上是相同的。而且，没有一个人是只有优点而没有缺点的，世界上并不存在着“万能天才”。[⊖]管理人员的职责，就是使各种资源得到最优的利用。而人员安置，就是使各种资源中最费钱的资源——人员得到最优利

⊖ 关于人员安置，请参见作者的《卓有成效的管理者》一书中的第 4 章“如何发挥人的长处”。

用的途径。

正因为日本人不能解雇一个员工而必须保留他，所以它在人员安置方面常常比西方的管理人员做得更好。正如第 20 章中所阐述的，对年轻的知识专业人员的安置，正是“教父”要系统完成的一项任务，尽管这是在幕后进行的。

但是，在人员安置方面，我们在西方应该比日本人做得更好才对。这是因为：西方的管理人员可以从本组织的内部和外部来挑选人员。“没有成绩的人”不应该继续保留在组织之中——除非是某些“道德与伦理案例”，即某些对组织做过贡献的、十分忠诚的、应该得到奖赏的老员工，因而组织上要予以照顾。没有成绩的人会使整个组织受到损害，会成为同事必须“负担”的一个包袱；他会败坏士气、破坏组织的标准和组织的自尊。

但是，没有成绩的人常常并不是——而且在绝大多数情况下并不是“一无用处的人”，他只是没有被安置在合适的位置——正如俗话所讲的，“方栓放到了圆洞里”。他应该到别的地方去工作，在那里，他可以做需要从事的工作并做出贡献。管理人员的职责就是考虑透彻：一个没有成绩的人到什么地方去可能会更富有效率和更加有效。然后对他说：“你不应该在这里工作，应该到那里去。”对年轻知识工作者而言，尤其应该这样。

这些做法并不能使对人员管理的传统方法进行批评的许多人满意。他们要求有一种新的态度和作风上的根本改变。的确，把人员看成是管理人员的一种资源，并强调把人员安置在能够发挥其长处的地方，只是一些“实际办法”，但它们比高谈阔论要好得多。这是些艰苦的、要求较高的工作，它们虽然不能创建理想的组织，但能够指引组织取得成绩，而不是只求适应环境或一致性。这些实际办法并不能使沉闷的工作和人员变得富有趣味，却有助于防止有趣的工作和有趣的人员变得索然无味。它们不会消除组织的基本职能和紧张状态，也不会使经济上和权力上的问题彻底消失，但它们可以使信任和成就方面的各种对抗力量得以缓和。同时，它们不会使把人看成问题、麻烦、成本和威胁的传统方法失去作用，或不再必要。

它们虽然还只是第一步，却使管理人员和管理当局超越了人事管理，并进而转向对人员的领导。

社会影响和社会责任

管理的第三个主要工作领域，是生活的质量。所有各种机构的管理当局都要对其副产品，即它们的合法活动对人以及对物质环境和社会环境的影响负责。人们日益期望这些管理当局可以预见并解决各种社会问题。他们必须深人考虑并制定企业同政府的相互关系方面的新政策。在这方面，传统的理论和习惯很快就不再能够满足需要了。有些什么任务？有些什么机会？有些什么限制条件？作为领导者、而不是主人的管理人员，在领导方面有些什么道德规范呢？

管理和生活质量

"社会责任"的含义已经发生变化——这怎么解释呢？——成功的代价——对政府不再抱有幻想——新的领导群体——为什么公共关系在这里不再适用——三个警示的事例——联合碳化物公司和西弗吉尼亚州维也纳镇——阿根廷的斯威夫特厂和德尔特克公司——民权和教友派的伦理道德——必须对社会责任进行管理

有关"工商企业的社会责任"的讨论，已经进行了有一个世纪了。实际上，几乎在每一本一般管理的教科书中，都能找到一两章有关社会责任（或其他类似标题）的论述。

但是，自从 20 世纪 60 年代早期以来，"工商企业的社会责任"这个词的含义已经彻底改变了。

早期有关工商企业社会责任的讨论，主要集中在三个领域。其中，第一个领域是有关个人和公共伦理的关系这个永恒的问题。负责某一组织的经理，应该在多大程度上遵守个人伦理，而又在多大程度上由于他对组织所承担的责任而容许他——甚至迫使他——为他所在组织的利益而暗地里采取不道德的行为？有关这个主题的讨论，不论是否是有意识的，事实上都是一句古老的政治家们说过的话："如果我们把在担任公职期间为了国家而做的事，在私人生活中也那样去做的话，我们会成为怎样的坏蛋啊？"

第二个主要论题，是雇主由于其权力和财富而对员工所承担的社会责任。在这一领域中，古典的论述请参见英国教友派实业家和慈善家西博姆·朗特里（B. Seebohm Rowntree）的《劳工的人性需求》（1918 年）一书。

最后，在过去，社会责任常常用来宣称或指派工商业者在社会"文化"

方面所承担的领导责任；资助艺术、博物馆、歌剧院和交响乐队；担任教育机构和宗教机构理事会的理事；为慈善事业和其他社会公益事业出钱。而在美国，在 20 世纪里，高层经理人员在政府机构或半政府机构中任职的意愿，已经成为一项重要的社会责任。

一般说来，传统的讨论并不像它所声称的那样“在讨论企业的社会责任”，而是讨论工商业者的社会责任。其中，最大的注意力则集中在工商业者在业余时间以及企业之外应该或能够做出什么贡献。

第二次世界大战以后，日益强调工商企业的贡献，这是由税收法导致的。一方面，税收法使个人积累大量财富的速度减慢；另一方面，税收法也鼓励公司为慈善事业做出捐献。至于其他方面，所强调的，并没有什么改变。在上一代，人们期望“富有的工商人士”为一家医院捐助；而在第二次世界大战以后，人们期望大型企业资助有价值的事业。重点仍是放在企业之外的“事业”上，而不是放在企业本身的行为和活动上。

某些早期的作家则采取一种更广义的观点。在日本明治时代的早期和中期，即 1900 年以前的涩泽荣一，以及第一次世界大战以前德国的沃尔特·拉特瑙，都广泛地论述了企业，特别是大型企业同周围社会之间的关系。但即使是涩泽荣一和拉特瑙，主要讲的也只是对企业加以限制，并使企业和工商业人士遵循社会和团体的价值观念。

但是，目前在讨论企业的社会责任时，着重点却完全不同了。它所侧重的，是企业在处理和解决社会问题方面应该或可能做些什么；它所侧重的，是企业在有关美国的种族歧视和种族结合问题、或物质环境的维护和恢复方面能做些什么贡献。其中，最好的一个例子就是瑞典所采取的新态度。

瑞典的几家大型公司，特别是一家叫做 ASEA 的大型电力设备公司，在 20 世纪 60 年代后期受到瑞典报纸的猛烈攻击，原因是参与了非洲的一项大型电力工程。该工程受到联合国赞助并由世界银行提供资金，同时也受到瑞典社会党政府的赞助，其目的是提高非洲黑人居住区中一个最贫穷地区的生活水平。但该地区位于葡萄牙的殖民地内，因而它受到了激烈的攻击，认为瑞典公司参与该工程，就是通过帮助提高当地人的生活水平来“支持殖民主义”。攻击者认为，瑞典公司的任务应该是为“推翻殖民主义”而努力，而要做到这一点，最好使当地人在“帝国主义剥削者”的统治下极端贫困，而不要使他们富裕起来。

对企业承担社会责任的最极端的宣言，也许是纽约市市长约翰·林赛（John Lindsay）在20世纪60年代的一项声明中所提出来的。

该市长发出号召：纽约市的每一家大型公司都“认领”一个黑人贫民区，并保证该贫民区中的人能够获得生活中的各种必需品，能够受到教育和找到工作。然后，他又进一步补充指出，他希望这些大型公司能够保证：在每一个黑人家庭中，有一个男人作为妻子的丈夫和孩子的父亲。

仅在十年以前，人们想象不到会有任何人，即使是“进步派”的极端“左翼分子”，也不会由于企业拒绝取消本国政府的对外政策或企业对市民（他们甚至不是本企业的员工）的生活不给予家长式统治而加以谴责。

这种有关企业社会责任的新概念，不再询问企业有些什么限制条件，或者企业对直接在它控制之下的人员应该做些什么，而要求企业对各种社会问题、社会事件、社会目标和政治目标承担起责任来，并成为社会道德与伦理的维护者和各种社会问题的解决者。

对社会中的各种非工商业机构也日益提出了这种承担社会责任的要求。大学、医院和政府机构以及各种学术团体，不论是物理学的、历史学的，还是语言学的，都日益碰到了同样的这种要求，并且会由于没有对社会的各种弊病和问题承担起责任而受到攻击。

在20世纪60年代早期，大学生由于觉得不平而组织起来反对学校当局。在1968年，几乎使纽约市哥伦比亚大学毁灭的一次学生骚乱，却是由于学生认为学校当局未能为邻近的哈莱姆黑人社区承担起全部社会责任，未能使大学的教育目标服从于哈莱姆社区中长期失业者的所谓需要而爆发的。

这怎么解释呢

最流行、最明显的一种解释，却是错误的解释。对企业日益高涨地提出承担社会责任的要求，并不是由于对企业的敌视，相反，那是由于工商业系统的成功才导致了对企业提出新的要求，而且在许多情况下是过分的要求。承担社会责任的要求，在很大程度上是企业取得成功的代价。

在发达国家里，我们目前把取得经济绩效看成是理所当然的事情，这就使人们认为一般都会有或应该有取得经济绩效的能力。既然在一个世纪之内能够把人类1/3人口的生活从贫困阶段提升到丰裕水平，那么就可以在短得

多的时间里把其余 2/3 人口的生活提升到丰裕水平上，或至少使他们实现迅速的经济发展。

在不到两代人以前，大约就在第一次世界大战的前后，人们认为人类普遍地处于贫困状况是理所当然的。那时，没有人认为经济发展会成为一般规律，而认为它只能是一种例外。在 1900 年或 1950 年，使人感到惊异的，并不是印度仍处于贫困状况。事实上，如果有人在那时谈到印度的经济发展，可能会被人认为是无稽之谈。真正成为一种例外而使人惊异的，是日本竟然设法突破了人类普遍贫困的状况而开辟了经济发展的道路。现在，没有实现经济发展已经被认为是一种例外和“问题”。而且，无论经济发展有多么迅速，例如，巴西在第二次世界大战以后的发展，总还是被人们认为是不够的，因为它没能在一代人的时间内把整个国家从极端贫困的状态成功转变为舒适的丰裕社会。

在两代人以前，即使在当时发达而富有的国家，也没有人会想到消灭贫困。在对当时世界上最富有的城市——伦敦的贫民进行第一次系统性调查之后，查尔斯 · 布思（Charles Booth）在 19 世纪末发表了有关这次调查的描述和说明。目前，很少有人相信他的这些描述和说明，[㊀]只有来自加尔各答的恐怖故事，才能同这些描述相提并论。而对当时的人来说，在 19 世纪 90 年代，伦敦贫民的情况同 20 年以前所描述的情况[㊁]相比，已经是如此丰裕。

特别地，目前的贫困，即与丰裕形成对比的贫困，令人极为厌恶。这一点，大家都认为应该看做是想当然的。在 19 世纪或 20 世纪早期，没有人会想到，从未工业化地区来到工业城市的移民会不是贫穷、无能与不幸的。在 1900 年左右，也没有人会想到，兰开夏工业城市的贫民区会迅速发生变化或奥地利的维也纳会快速地实现工业化。人们所能期望的，只是有一点人道主义措施来减轻一些最困难的情况，只是有一点慈善事业，至多，只是帮助一些有不寻常天赋和雄心壮志的个体脱离开痛苦的深渊。

在以往的社会史和经济史中，没有什么可以同美国黑人近来在经济和社会方面的发展相比拟。在 1950 年到 1970 年的 20 年里，在进入现代文明方面准备得最不充分而又处于最不利情况的移民种族中，有 2/3 从极端贫困状

㊀ 查尔斯 · 布思，《伦敦人民的生活和劳动》，出版于 1892 ~ 1897 年之间。

㊁ 请参见小查尔斯 · 狄更斯（Charles Dickens the Younger）于 1879 年首次出版的著名词典——《伦敦词典》。该词典旨在为访问伦敦的旅游者提供“旅游享受”的指导。

态提升到了中产阶级地位。他们获得了工作能力和工作，他们的孩子受到较高教育的比例，比城市中意大利人和波兰人这些并无“种族”障碍的老移民群体还要高。

诚然，美国黑人是一个很特殊的问题。可是，在半个世纪以前还被认为是成功的事例，与目前被认为是可悲的失败事例之间的差异，充分表明了“成功使人们的期望发生变化的程度”。目前，我们认为是平常的生活质量，过去即使是小康的“中产阶级”也很少能够达到。

现在，在绝大多数欧洲城市中，还存在着19世纪末期的公寓式建筑。它们很难说是“舒适的住宅”——空气不好而且阴暗，简陋的小套间，五层楼高而又没有电梯，只在客厅才有用煤或木柴取暖的设备，七口之家只有一个狭小而肮脏的洗澡间。但当时，这些却是为新兴的中产阶级建造的。几乎没有什么卫生保健，超过小学以上的教育是少数人的特权，报纸是一种奢侈品。在目前的大城市中，汽车虽然造成了严重的环境污染问题，但与之相比，马车毕竟更肮脏、气味更难闻、使更多人丧生和受伤，而街道上的拥挤状况也并不比汽车好。

至于农村中的生活、即绝大多数人的生活，则只能说是更穷苦、更肮脏、更无保障和更加野蛮。

直到1900年或1914年，只有少数有钱人才关心生活的质量。对于所有其他人来说，那只是在美妙的传奇故事中才存在的一种“幻想”。那种传奇故事成百万地销售，被青年女仆及“太太们”贪婪地阅读着，但现实却是每日麻木地为了一点点食物、一项枯燥乏味的工作和凑钱交付料理后事的保险费而挣扎、奋斗和拼搏着。

因此，目前我们能够担心生活质量本身，就是一个很大的成功。人们很合理而且很自然地期望：负责提供了生活的数量的那些群体，对生活的质量也要承担起责任来。

人们要求大学承担起社会责任，也是由于这个原因，因为大学也是20世纪的一个成功事例。

20世纪60年代的学生积极分子一再指出：“既然科学能够告诉我们怎样把人类送到月球上去，那么它也一定能够告诉我们怎样创造出一个良好的环境，使我们的城市免于毒品的危害，使婚姻幸福，使孩子们乐于上学。如果它做不到这点，唯一的解释就是‘价值上的先后次序安排不当’或恶毒的阴谋。”

诚然，上述这些论点是幼稚的，但却并不是不合乎理性的。要求承担社会责任的呼吁所期望的过高，不过它所期望的事情却是合理的，其根源并不是对当局的敌视，而是对管理人员和管理当局的过度信赖。

对政府不再抱有幻想

有关这一方面，首要的就是人们对政府逐渐不再抱有幻想，逐渐不相信政府能够解决重大的社会问题。[⊖]

大约就在“一代人”以前，那些目前要求工商业（或大学）承担社会责任的人对政府有如下期望：如果不能够关心个人的每个问题的话，至少也要关心每一项社会问题。在所有的国家里，还存在着要求有愈来愈多的政府规划的压力，但对愈来愈多的政府支出和税收的抵制也愈来愈大。即使在日本、瑞典和德国这样一些对政府很尊重并有很高信任的国家中，即使最热烈拥护政府采取积极态度的人，也不再真正期望政府能够取得什么成果了。即使最热烈地拥护强大政府的人，也不再认为问题一旦转入政府手中就可以得到解决了。结果，那些最关心这些问题的人，那些自由派和进步派人士，在一代人以前曾经集合在“强化政府”的旗帜之下，现在则日益寻求其他的领导群体和其他的机构，特别是工商企业，希望它们来解决那些本应该由政府来解决，但却未能解决的问题。

提出由工商企业从事美国大城市中贫民区的重建工作的，不是美国全国制造商联合会，而是罗伯特 · 肯尼迪（Robert Kennedy）。已故的哥伦比亚大学教授弗兰克 · 坦纳鲍姆（Frank Tannenbaum）是美国著名的工会理论家、是最坚定和最受尊重的一个主张政府采取积极态度的人。在他生命的最后阶段，即在 1968 年春天，他在哥伦比亚大学出版的《世界商务学报》（*Journal of World Business*）上宣告：跨国公司是和平世界的“最后的、最好的希望”和“唯一的基础”。

新的领导群体

总体来说，对管理人员提出承担社会责任的要求的原因，在于管理当局

⊖ 关于这一点，请参见作者的《不连续的时代》中第 10 章“政府的弊病”。

继承了社会中的领导职位。

在20世纪里，在每个发达国家和绝大多数发展中国家中，一些大型机构的管理人员成了社会的领导者。以前的一些领导群体，无论是贵族群体，还是神父群体，或者已经完全消失，或者已经变得无足轻重了。即使是科学家，这些在第二次世界大战以后的一段时期里充当神父的人，其威信也大为降低。涌现出来的唯一的新领导者，就是各种管理人员——工商企业和大学、政府机构和医院的管理人员，他们控制着社会的资源和人力。因此，人们期望他们担当起领导的角色，并承担起主要社会问题和主要社会结果的责任，是完全合乎逻辑的。

由于这些转变——管理人员成为社会的主要领导群体，对政府日益失去幻想、关注的中心从生活的数量转变为生活的质量——要求管理者，特别是工商企业中的管理者，把对社会的关心作为企业本身活动的中心。这就是要求把生活的质量作为工商企业的业务。传统的观点这样提出问题："我们应该怎样安排车子（或鞋子）的制造，以免损害我们的社会价值观念和信念、个人及其自由以及良好的社会？"而对工商企业所提出的新要求是：塑造社会价值观念和信念，为个人创造自由和构建一个良好的社会。

为了满足这个要求，需要管理人员有新的思想和新的行动，不能用传统的态度来进行处理，也不能用公共关系来加以处理。

公共关系所提出的问题是：企业或工业部门是否"为人喜爱"或"为人理解"？因此，公共关系所担心的是：黑人权利拥护者谴责面向黑人居住区的营利动机。大概正如他们对其他任何白人机构一样，他们不喜爱工商企业。但真正的问题，却是黑人权利运动的领导者在黑人居住区的就业、教育和住房等方面期望企业做出奇迹来，而且期望在一夜之间就做出奇迹来。关于这方面的相关问题，应该是："企业能够解决这些巨大的问题吗？怎样才能解决？企业应该解决这些问题吗？"而这些却不是公共关系所能解答的。

三个警示的事例

在现在的书刊上，充满了有关"企业不负责任"、"贪婪"和"无能"等使人厌恶的事例。无疑，肯定存在着不负责任的、贪婪的、无能的管理人员和企业。管理人员毕竟也是人类的一员，但有关社会责任的真正问题，却

不是不负责任、贪婪和无能。如果是这些的话，那么很容易加以解决，只要制定出一些行为标准，并要企业遵守这些标准就可以了。但不幸的是，社会责任的基本问题不是这样一些问题，而是良好的愿望、正直的行为和高度的责任心等问题——在这些方面出了差错。下面三个警示故事就可以说明这一点。

联合碳化物公司和西弗吉尼亚州维也纳镇

西弗吉尼亚州从来都不是美国比较繁荣的一个州，在20世纪20年代末期，由于该州长期以来主要依靠的煤矿业开始趋于衰落，其经济更是急剧下降。由于人们对煤矿事故和矿工疾病的关心日益增加，结果进一步促使煤矿业的衰落加速。因为西弗吉尼亚州的许多煤矿都是小型的，在经济上只是勉强能够维持，所以根本无力支付现代化的安全预警设备和提供恰当的保健设施。

到了20世纪40年代末期，该州的主要工业公司警觉到了该地区的经济在持续下降。联合碳化物公司是美国一家主要的化学公司，其总部在纽约，但该公司原来的许多工厂都依赖于西弗吉尼亚州的煤炭。而且，除了少数大型煤矿以外，该公司还是西弗吉尼亚州最大的雇主。因此，高层管理当局要求本公司的一些年轻工程师和经济学家拟订一项为西弗吉尼亚州创造就业机会的计划，特别是要把公司的新工厂设备安置在该州的主要失业地区。在西弗吉尼亚州，最困难的地区处于同俄亥俄州交界的最西端，但这项计划的拟订者却不能够为该地区找到一个有吸引力的计划，而该地区却又最需要就业机会。在西弗吉尼亚州的维也纳小镇及周围地区，人们处于完全失业的状况，而又看不到新的工业前景。能在维也纳地区开设的唯一工厂，是一种采用陈旧生产流程的铁合金工厂，而且其成本很高，同联合碳化物公司的竞争者已经在应用的更现代化的生产过程相比，处于不利的地位。

即使对于陈旧的生产流程来说，维也纳镇也是一个不合乎经济性的地方。生产流程需要大量高质量的煤炭，而该地区唯一出产的煤炭中却含有较高的“硫”，在使用以前必须花费很多资金进行处理和净化。而且，即使在花费了这样大量的资本投资以后，这种生产流程还是不可避免地会产生大量噪音和污染物，排放出大量的烟灰和有毒气体。

而且，铁路和公路交通设施都没有位于西弗吉尼亚州境内，必须渡河到俄亥俄州去。而把厂房设在那里，就意味着常刮的西风会把工厂烟囱中排出的烟灰和硫气正好吹到河对岸的维也纳镇上去。

可是，在维也纳镇建厂，将为该镇本身提供 1 500 个就业机会，并为不远的一个新煤矿提供 500 ~ 1 000 个岗位。而且，这家新煤矿可以采用露天开采法，因而可避免该地区陈旧煤矿中日益严重的事故和有害健康的状况。联合碳化物公司的高层管理当局得出结论：尽管在经济上只会稍有盈利，但社会责任要求该公司在那里建立新工厂。

该工厂配备有当时最先进的防污染装置。那时，在大城市的电力厂，也只能回收烟囱所排烟灰的一半，而维也纳工厂的装置却能回收 75%，至于从高含硫的煤炭中排放出来的二氧化硫气体，当时任何人也没有好的办法处理。

在 1951 年该厂开工时，联合碳化物公司成了英雄。政治家、社会名流和教育家都赞扬该公司承担起社会责任。但在 10 年以后，从前的救世主很快就成了社会公敌。随着整个国家日益关心污染问题，维也纳镇的居民开始愈来愈厉害地抱怨从河对岸飞到他们镇上和家里的烟灰和有毒气体。大约在 1961 年，一位新的镇长由于“同污染做斗争”即“同联合碳化物公司做斗争”的政纲而当选了。在经过了 10 年以后，该厂成了“全国的丑闻”。即使很少对工商企业抱有敌意的《商业周刊》，也于 1971 年 2 月在《一家制造污染的公司尝到了恶果》一文中，对联合碳化物公司进行谴责。

当然，联合碳化物公司的管理当局无疑对这件事处理不当。它早在 60 年代初期就应该意识到自己碰到了麻烦，而不应该因循拖延，一再地做出承诺和违背诺言——直到居民、州政府、报纸、环境保护者和联邦政府全都把最大的火力对准了公司。该公司的确做得不太漂亮，多年来一直辩护说“建设该厂并没有什么错”，直到政府当局被惹火了，宣布该厂由于没有达到环境保护标准而必须关闭。

但这并不是这个警示事例的基本教训。只要决定采用陈旧的生产流程建设一个在经济上处于临界状态的工厂，以便缓和最困难地区的失业情况，其他后果或多或少地会自动发生。这个建厂决定本来就没有打算生产出重建厂房所需的收益。但从经济方面来考虑，该厂无疑本来就不应该建立。舆论迫使联合碳化物公司对该厂进行大量投资，以便解决最严重的污染问题，但除

了修修补补以外，技术上是否存在着其他办法，是个很大的问题。公众还迫使联合碳化物公司把工厂继续开办下去。但是即使该工厂真正开下去，一旦公众注意力转移到其他地方，在西弗吉尼亚州维也纳镇的绝大多数职位也可能会消失。

阿根廷的斯威夫特厂和德尔特克公司

多年来，位于布宜诺斯艾利斯港口区的斯威夫特厂一直是阿根廷最大的肉类包装厂，同时也是布宜诺斯艾利斯穷苦地区的主要雇主。该公司原来是美国芝加哥斯威夫特公司的一家子公司，但在第二次世界大战以后不久就成为一家独立的公司，不过仍有美国人拥有所有权。

但在第二次世界大战以后，阿根廷的肉类包装业陷入了困境——这在某种程度上是由于政府采取措施促使阿根廷牛肉的价格上涨，同时又减少了原料的供应。这使得阿根廷的牛肉在国际市场上日益丧失竞争力，而肉类包装业者又失去了其原料来源。斯威夫特厂变得越来越无利可图了，其所有者最后于1968年把该厂卖给一家以加拿大为基地的多国公司——德尔特克公司。该公司在拉丁美洲各地都积极地从事经营活动，但主要从事金融服务业。德尔特克公司很快就着手使斯威夫特厂现代化，以便使之重新获得竞争能力。但阿根廷的肉类包装业却在继续走下坡路。

斯威夫特厂的两个主要竞争对手都是外资拥有的，他们在60年代后期决定关闭。按照阿根廷的法律，它们付给工人解雇费，关闭了所有业务。但德尔特克公司却认为：由于在拉丁美洲的许多其他利益，自己不能够这样做，它必须在一个失业率极高的地区维持就业。德尔特克公司同该厂工会达成了一项协议，大量减少雇佣人员而大大提高生产率。该公司在该厂中投入了大量资金，并通过其金融联系得到了外国银行的贷款。但阿根廷的肉类行业仍无起色。

到了1971年，斯威夫特厂已经用光了德尔特克公司为它筹到的全部资金，但仍处于没有利润和没有竞争能力的境况。于是，斯威夫特厂同它的债权人（其中包括该厂的员工）达成了一项自愿协议，延期偿还全部债款，而德尔特克公司则最后才得到偿还。接受这项协议的债权人大约有86%左右，远超过了法律的要求。人们都认为阿根廷法院一定会批准这项协议，那

不过是例行公事。但令人吃惊的是，阿根廷法院却推翻了这项协议，认为德尔特克公司是以不正当手段获得这项协议的，宣布斯威夫特厂按照阿根廷破产法予以处理、命令它实施清算，并要求阿根廷政府指派一名清算人。事实上，这就等于没收了斯威夫特厂及其财产。法院不但拒绝承认德尔特克公司作为债权人的任何权利，而且决定把德尔特克公司在其他阿根廷公司中的所有财产作为斯威夫特厂对阿根廷债权人的担保品。

在这一事件中，并没有公众压力，也没有法律上的压力。斯威夫特厂的工人虽然属于阿根廷战斗性最强的工会，却完全支持德尔特克公司。但法院的这一决定却受到了阿根廷人士的广泛支持，即使在那些毫无反工商业或反美色彩的人士中，也得到了支持。许多人指出："在不能继续经济地展开经营活动时，其他外资经营的肉类包装厂就关闭了工厂，解雇了工人。它们那样做是对的。而德尔特克公司却试图继续经营下去，使人抱有期望，而之后又冷酷地使人失望。"

民权和教友派的伦理道德

在20世纪40年代后期，美国的一家大型钢铁公司为其南方的分公司任命了一位新的总经理。该分公司位于南方最强烈的"白人至上"地区。传统上，该分公司的高层管理职位都是由南方人担任的，而这位新被任命的总经理却是北方人，而且出身于一个古老的费城教友派家族中，并曾积极参与几项民权组织。

该公司的高层管理当局在任命时对他说："我们知道我们在做些什么以及为什么要任命你。事实上，是你的成就促使我们提升你。但你又是一个北方人，并致力于'黑人平等就业'的活动。这当然是美国法律和工会合同对我们的要求。可是，正如我们全都知道的、我们的南方分公司从来没有给予黑人平等就业的机会。黑人无论具有怎样的技能，也无论担任什么工作，其工资从来就没有超过'助手'的水平。我们一直没有能够打破南方的这一惯例。但我们知道，我们不能再维护和保持这些做法。所以，正如国家法律和我们的工会合同所要求的，我们期望你尽快地使我们的黑人员工享有民权、努力去获得代表员工利益的工会领导人物的支持和协作。我们知道，在几个民权组织中你一直在同他们一起工作。"

这位新任总经理花了大约一年时间来促使他的新同事与自己友好相处，使自己为当地的社会所了解，并同工厂中的工会领导人物建立起友好关系。然后，他看到机会来了，工厂即将进行大规模的扩建，要为一些新的高炉配备人员。这位新任总经理严格按照工会合同的雇佣条款行事。结果，有一小批具有高度专业技术和相当资历的黑人员工在新的班子中获得了职位，但并没有剥夺任何一个白人员工的年资权力，也没有把任何一个白人员工置于黑人的领导之下。

在按照工会合同的要求把新的任命名单公布于众的第二天上午，当地工会的一个代表团来拜访了这位总经理。他们说："您知道，有好几百起工人不满事件一直拖着未能得到解决，我们的工人已经难于再忍耐下去了。我们在 36 小时后将举行罢工。但我们是讲道理的，只要公司有一点善意的表示，我们就把罢工推迟。您所要做的，只是收回您刚公布的任命名单，让我们同监工们一起拟出新高炉的班子。现在，我们把工会合同所要求的正式罢工通知单交给您。"

这位总经理首先试图同工会主席和总顾问取得联系，但不知道为什么，找不到他们，而且他们的秘书也不知道他们去哪儿了，或什么时候会回来。后来，这位总经理想到了他的一位老朋友、教友派中的"贤人"之一，并且是种族关系问题上的一个"激进分子"，特别主张给黑人平等就业的机会。但使这位总经理感到极为惊讶的是，这位"贤人"对他的困境毫不同情。这位"贤人"说："你知道，我完全同意你所说的歧视黑人就业是不合法、不道德的，并且有罪。但你所做的，虽然是合法的，却同样是不道德的。你运用大型公司的经济权力，把你的道德观和价值观强加给你所管辖的团体。你的道德观和价值观是正确的，但你仍然是用一个企业的经济权力、雇主的权力、办公室的权力来摆布这个团体。这就是'经济帝国主义'，无论其动机是如何善良，都是不可原谅的。"

后来，这位总经理辞职并到北方另行就职。公司悄悄地取消了那份任命名单，工厂照常开着。不用说，过了几年以后，公司受到猛烈的攻击——而那位工会总顾问是叫得最响的一个——说公司在种族问题上没有起到领导作用。批评者们攻击说，作为该地区最大的雇主，该公司应该知道那些做法既是非法的，又是不道德的，不让那些做法一直沿用下来，是该公司的社会责任之一。

显然，社会责任的要求并不像绝大多数书籍、文章和演说所讲的那么简单，但也不能像芝加哥的杰出经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）所极力主张的那样对它置之不理。事实上，很多人都接受了弗里德曼的下述论点：企业是一个经济机构，应该专注于经济方面的任务。如果企业承担社会责任，就有危及经济绩效并进而危及社会的可能。同时，肯定还存在着更大的危险，即如果企业承担社会责任，则企业管理人员就可能在他们并无合法权力的领域中篡夺了权力。[⊖]

但同样清楚的是，社会责任也不能回避。它不仅是公众的需要，也是社会的需要。而且，在现代社会中，除了管理人员以外，没有其他的领导群体可以担此重任。如果我们的主要机构，特别是工商企业的管理人员，不为公共利益而承担责任，那就没有其他人能够或将会承担起这个责任了。在一个由各种组织组成的多元社会中，虽然政治理论仍然认为政府可以继续担当“统治者”或“公共利益的守护者”，但实际上政府已经不再能够胜任了。这个社会中的领导群体——关键机构的管理人员，不论他们是否愿意、事实上，也不论他们是否胜任，都必须认真考虑他们能够和应该承担些什么责任，以及在哪些领域、为了什么目标而承担责任。

如果说这些警示的事例有什么伦理道德的话，那并不是说社会责任是含糊不清而又危险的，而是说企业（而且不仅是大型企业）应该就社会影响和社会责任这些领域进行深入的思考，剖析自己在其中的作用，树立相应的目标并努力取得成效。换句话说，必须对社会影响和社会责任进行管理。

⊖ 关于这一点，请参见第26章及作者的《公司的概念》一书（1972年新版）的后记。

社会影响和社会问题

对社会影响承担责任——由于忽视而付出的高昂代价——识别社会影响——“技术评价”或“技术监控”——如何应对各种影响——把不良影响转化为企业的机会——什么时候需要规章——权衡——把对社会的影响看做是企业的责任——把社会问题看做是企业的机会——解决社会问题——西尔斯公司、福特公司和IBM公司——中年知识工作者的第二职业——社会的“退化弊病”——社会责任有限度吗?

无论是一个企业、一家医院还是一所大学，它对社会所要承担的责任可能产生于以下两个领域：一个领域是机构对社会的影响，另一个领域是社会本身的问题。在这两个领域中所产生的问题，都同管理有关。这是因为：管理人员所管理的机构，必须生存于社会和社区之中。但从其他方面来讲，这两个领域的问题又是不同的。第一个领域所讨论的，是一个机构对社会做了些什么事情；第二个领域所讨论的，是一个机构能够为社会做些什么事情。

现代组织之所以存在，就是为了向社会提供某种特别的服务，所以它必须存在于社会之中，存在于社区之中，并与其他机构和人物相处，在一定的社会环境中展开其活动。同时，它还必须雇佣人员来为其工作。其对社会的影响，不可避免地会超出它的存在所做出的贡献。

医院的目的，不是雇佣护士和厨师，而是医治病人。但是为了医治病人，就必须有护士和厨师。而一旦有了护士和厨师，他们就形成了一个工作团体，有着本团体的任务和问题。

铁合金工厂的目的，不是制造噪音或排放有毒气体，而是为顾客制造高质量的金属。但是，为了达到这个目的，必然会产生噪音、高温并排放出有毒气体。

意识健全的人都不想造成交通堵塞事件。但是，如果许多人被同一个地方雇佣而又必须在同一时间进出某个地方，那么虽然人们完全不想，但又不可避免地会发生交通堵塞。

对社会的这些影响，对组织的宗旨来讲，是附带的，但是从很大程度上来讲，却又是不可避免的副产品。

社会问题则与之不同，不是组织及其活动对社会的影响，而是社会的机能失调。

在第24章中所提及的那家钢铁公司，当然是在实行种族歧视。但是，种族歧视并不是由它的活动引起的，也不是它对社会所产生的影响。相反，美国南方长期存在的种族歧视问题，一直被工商企业看成是实现工业化和经济发展的主要障碍，它是任何一个在南方社会里从事活动的机构都必须遵守的外部条件。类似地，斯威夫特厂或阿根廷的整个肉类包装业并没有造成阿根廷家畜产业的长期衰退及随之而来的布宜诺斯艾利斯港口区的失业状况。相反，它们在同应对此承担责任的阿根廷政府的政策做斗争。

但是，在美国南方从事活动的钢铁公司和在阿根廷从事活动的斯威夫特厂，还是不得不关心这类社会问题。这类问题是企业生存其中的社会和社区的退化疾病或有毒废物。由于机构只能存在于社会环境之中，事实上构成了社会的一个器官，这种社会问题就会影响到各个机构。即使像第24章里所提及的那家钢铁工厂的例子，虽然社区本身还没有看出这些问题并对任何解决问题的企图进行抵制，机构也还是必须关心这些问题。

一个健全的企业、一所健全的大学和一家健全的医院，不能存在于一个病态的社会之中。虽然社会弊病并不是由机构管理当局的行为引起的，但从管理当局本身的利益来讲，也需要有一个健全的社会。

对社会影响承担责任

无论是有意造成的，还是无意造成的，人们必须对他们所造成的影响承担责任。这是第一条规则。无疑，管理当局必须要对其所在的组织所造成的社会影响负责，这属于管理当局必须处理的事务。

在第24章有关联合碳化物公司的事例中，当地社区激烈反对该公司的主要原因，可能并不是它所造成的污染。就像联合碳化物公司一样，当地社

区也十分清楚：污染只是生产的附带结果，是当地社区所依赖的工作职位的附带结果。当地社区极为怨恨的是：联合碳化物公司多年以来一直拒绝承担责任。这种怨恨是很有道理的，该公司的确采取了不负责任的态度。

由于人们要对自己造成的影响承担责任，所以他们应该使这些影响尽量缩小。一个机构在自己的特殊目的和特殊使命以外的影响越小，则其行为越好、越是负责，越有可能成为一个受欢迎的公民、邻居和贡献者。不是必不可少的影响，不是自己要实现的特殊目的和特殊使命的一部分的影响，应该保持在最低限度以内。即使这些影响看起来是有益的，但它们既然已经超出了本机构的正常职能范围，则迟早会引起怨恨、抵制，并被认为是强加于人的。

管理当局之所以要扶助员工团体进行自治（请参见第 21 章），其主要原因之一就是：从它自己的利益来看，员工团体的职能是企业宗旨的附带物，而不是必不可少的。企业之所以存在，是为了制造鞋子或糖果，或经营保险业务。对它来说，任何超出从事与完成工作所必需的严密控制，都是企业主要职能的附带物，这就是一种影响。因此，如果不能完全予以消除的话，也应该使之尽量最小化。

这类影响至少是令人讨厌的，甚至可能是有害的，而绝不会是有益的。事实上，它们总会带来成本和威胁。这类影响会消耗资源、浪费原材料，而且至少会分散管理当局的精力，但无益于产品的价值或顾客的满足。它们是“摩擦”，即非生产性成本。

即使是一些小的影响，也可能演变成为“危机”和“丑闻”，并对没有注意到这些影响的企业（或其他机构）造成严重的损害。在昨天看来似乎是无害的，甚至是相当普遍的，可能突然之间就会受到人们的反对，引起公众的强烈抗议，并成为一个重大问题。如果管理当局不对这些影响承担责任，并认真加以考虑和找出最好的解决办法，那么势必会导致惩罚性或限制性的立法，以及对“企业的贪婪”和“大学的不负责任”的强烈抗议。

如果只是说“但公众并不反对”，那显然是不够的。特别地，准备用来解决某个问题的一种措施是不受欢迎的，是会受到同事和同伴们“反对”的，并且还没有人提出这种要求等等，诸如此类的说法是远远不够的。迟早，社会会认为这种影响是对社会正直的一种侵犯，会向那些没有负责地去

努力消除这种影响或找出解决办法的人索取高昂的代价。

下面是一些例子。

在20世纪40年代后期和50年代早期，一家美国汽车公司试图使美国公众注意到安全问题。福特汽车公司生产出一种汽车，该种汽车在座位上配有安全带，但该公司的销售量却一落千丈。福特公司不得不停止销售这种带有安全带的汽车，并放弃整个想法。而在15年以后，当美国驾驶汽车的大众已经注意到安全问题的时候，却大肆攻击汽车制造商"完全不注意安全问题"，是"送命商"。在由此所制定的法规中，有关惩治汽车公司的内容同保护公众的内容一样多。

多年来，有几家大型电力公司一直试图要各州的公用事业委员会批准采用低硫燃料，并在烟囱上装置消除烟尘的设备。但是，这些公用事业委员会一再地不予批准，其理由是：公众有权获得成本尽可能低的电力。它们指出，按照州法律的规定，在现行电力价格的基础上，较贵的燃料和清除烟尘的资本投资，都不能作为税率基础中的合法成本。可是，当空气污染终于成为公众关心的一个问题时，这些电力公司同样由于"污染环境"而受到猛烈抨击。

类似地，公共服务机构也由于忽略了对社会的影响或由于把它们看做无足轻重而置之不理而付出了代价。由于没有对自己所造成的社会影响承担责任，哥伦比亚大学以这些影响无足轻重来安慰自己，结果几乎被摧毁了。1968年，发生了一起动摇了哥伦比亚大学基础的爆炸性事件，是由一件完全无害的小事引起的：学校计划建设一个新的体育馆，以便供学生和附近的黑人居民共同使用。但这次事件发生的根源却比较深刻，即哥伦比亚大学及其教职员工认为：一个自由的教育机构不必关心它同黑人居民区的邻居关系。

有关社会影响的另外一个例子是：无论从企业自身的角度看，还是从社区的角度看，企业都"太大"了（关于这一点，请参见第55章）。太大的企业，特别是对当地社区来讲太大的企业，对当地社区，尤其是对企业自身是一种威胁。管理当局有责任为了企业（或大学、或医院）的利益而改变这种情况。如果对这一问题置之不理，那就是把自高自大，是把对权力的追求和虚荣心放在机构和社区的利益之上，这就是不负责任。

识别社会影响

因此，管理当局的首要工作，就是冷静而实际地识别和预测会产生哪些影响。所提出的问题，不应该是："我们所做的事对不对？"而应该是："我们所做的事是不是社会和顾客要求我们做的？"如果有某项活动不在本机构的目标和使命之内，那就应该看做是一种社会影响，可能是不可取的。

这听起来似乎很容易，但实际上却很难。最能说明这一点的，就是"技术评价"问题，即在引进新技术时识别它所产生的社会影响和经济影响。

近来，人们对技术评价很感兴趣，即在采用新技术之前就预测其影响和副作用。实际上，美国国会还设立了一个技术评价局。人们期望这个新机构能够预测哪些新技术可能发挥重要作用，它们可能产生什么样的长期影响，然后可以据此向政府提出要鼓励哪些新技术，以及不鼓励，甚至完全禁止哪些新技术的建议。

这种企图只能以失败告终。这样的技术评价，很可能会鼓励不恰当的技术而阻止我们所需要的技术。这是因为：新技术的未来影响，几乎总是超出任何人的想象力。

DDT就是这样的一个例子。DDT是在第二次世界大战期间制造出来的，它用来防止美国士兵，特别是处于热带地区的美国士兵受到传染疾病的昆虫的侵袭。当时，有些科学家设想过，这种新的化学药品也可以用于民用。但在从事DDT研制工作的许多人之中，没有一个人想到把这种新的杀虫剂用于消灭作物、森林或牲畜中的害虫。如果DDT只是用于最初发明时的用途，即用于保护人类，那它就不会成为环境保护的大敌。如果只是用于保护人类，那么它的用量绝不会超过20世纪60年代中期DDT使用量达到高峰时的5%～10%。不需要科学家提供太多帮助，农民和森林工人就可以看出：DDT既然能消灭对人类有害的害虫，也就能消灭对植物有害的害虫，于是DDT就大规模地侵入到环境之中了。

另外一个例子是发展中国家的人口爆炸。DDT和其他杀虫剂是其中的一个因素，而新的抗生剂也是一个因素。但这两者在发明时是互不相干的，而且对上述两项技术中的每一项进行"评价"的人，也没有人能预见到它们的"聚合"——的确没有一个人曾预见过这种趋势。不过，导致婴

儿死亡率大大降低并使人口爆炸更加明显的最重要因素，是没有任何人给予注意的两项最古老的“技术”。其中一项是最基本的公共卫生措施，即把厕所和水井离得远些——在亚历山大大帝以前的马其顿，这一点就已经为人所知；另外一项是1860年左右一位不知名的美国人所发明的纱门和纱窗。在第二次世界大战以后，这两项技术突然之间得到了普遍使用，即使在落后的热带村庄中，也采用了这两项技术。或许，它们一起构成了人口爆炸的主要原因。

然而，有些专家预言的技术影响却几乎从未实现过，其中一个例子就是所谓的“私人飞行热潮”。在第二次世界大战期间和战后不久，曾经有人预计会出现这种情况。他们说，正如第一次世界大战以后T型汽车极为流行一样，由所有者自己驾驶的私人飞机也将流行起来。城市规划人员、工程师和建筑师中的某些专家，甚至建议纽约市政当局不要着手建造林肯隧道的第二条地下铁道，也不要在华盛顿桥上建造第二层桥面，而是在沿着赫德森河的西岸那一带建造一些小型飞机场。其实，只要应用初等数学就可证明这项特别的技术评价是行不通的——没有足够的飞行空间以供经常往返的空中交通使用。但是，当时却没有任何一位专家想到飞行空间是多么有限，也没有任何一位专家指出这实际上是行不通的。同时，在喷气式飞机开始应用时，没有一位专家预见到“商业空运”会得到如此发展，以至于使空运实现了大众运输的水平，巨型喷气客机在一天之内运送旅客横渡大西洋的数目，与以前大型客轮在一周内运送的旅客数目相等。人们的确也曾预计到横渡大西洋的旅行会得到快速发展，但当然是预计通过轮船来运送的。在那一段时期，北大西洋沿岸所有国家的政府都在大力资助建造新的超级豪华邮轮，而当时旅客却正在放弃乘船而改乘新式喷气飞机。

数年以后，人人都在谈论自动化会产生巨大的经济影响和社会影响，但实际上却没有产生。电子计算机提供了更难以相信的故事。在20世纪40年代后期，没有人预计到电子计算机会被工商企业和政府机构所应用。电子计算机固然是一项“重大的科学革命”，但每一个人都“知道”：它将主要被应用于科学和军事。结果，当时所从事的最广泛的市场调查研究的结论是：到2000年，世界电子计算机市场至多只能吸收1 000台电子计算机。现在，离当时才过了25年，在世界上就已经配置了15万台电子计算机，其中绝大多数是用于做大量的日常簿记工作。过了几年以后，当企业购置电子计算机

并用于计算工资和记账这一趋势越来越明显时，专家们又预言电子计算机将代替中层管理人员，以至于在总经理和工长之间不再需要有任何中层管理人员。在《中层管理是不是过时了?》这篇论文中，作者曾经对20世纪50年代早期发表在《哈佛商业评论》的一篇文章（该文得到了广泛的引用）提出了反问，然后作者毫不含糊地回答："是的。"但正是在那个时期，中层管理却开始大肆扩张。在每个发达国家中，不论是在工商企业，还是在政府机构，中层管理职位的增长速度都相当于过去20年里总体就业增长速度的三倍，而且其增长速度与电子计算机应用的增长速度是并驾齐驱的。在20世纪50年代早期，如果以技术评价为依据，任何人都会废除商学院，因为其毕业生很可能找不到工作。但幸运的是，年轻人并不相信这种预测，并以前所未有的数量涌向商学院，目的是获得由电子计算机帮助创造出来的好职位（关于中层管理热潮，请参见第35章）。

虽然没有人预见到电子计算机对中层管理职位会有这样大的影响，但是每一位专家却都预测电子计算机会对企业战略、企业政策、企业计划和高层管理产生重大影响，但电子计算机在这些方面却没有产生丝毫影响。同时，也没有人预测到企业政策和企业战略在20世纪五六十年代的真正革命，即企业合并的浪潮和多角化经营的大型企业。

这不仅是由于人们在技术方面的预测能力并不比其他方面的预测能力更强，而且是由于技术的影响实际上比其他绝大多数发展更加难以预测。首先，正如人口爆炸的例子所显示的，技术的经济影响和社会影响是多种因素聚合的结果，而这些因素并不都是技术性的。而且，每一种因素都有它自己的根源、自己的发展、自己的动力和自己领域的专家。某一领域的专家，从来都不会想到其他领域。例如，传染病专家就不会想到植物虫害，抗生素专家所关心的只是处理疾病。但实际上出生率的爆炸，却在很大程度上是基础的和早已为人所知的公共卫生措施不断改善的结果。

同样重要的是，哪一种技术可能成为重要的技术并产生影响，哪一种技术可能消逝（如所谓的"飞行T型车"）或只有极小的社会影响和经济影响（如自动化），是不能预测出来的。至于哪一种技术将会产生社会影响，哪一种技术将始终只是一种技术，那就更难以预测出来了。最成功的技术预言家和科幻小说家朱尔斯·凡尔纳（Jules Verne）在100年以前就曾预言过20世纪的许多技术（虽然当时的科学技术人员并没有认真对待他所讲的话），

但他完全没有预测社会影响或经济影响，仅仅是毫无变化的维多利亚中期的社会和经济。同样，经济和社会预言家是最差的技术预言家。

因此，技术评价局的唯一作用，可能就是保证许多不入流的科幻小说家可以充分就业。

技术监控的必要性

然而，主要的危险是我们能预测新技术的影响的幻想，它会使我们忽视真正重要的工作。这是因为：技术的确有各种影响，有利的影响和不利的影响，有的甚至是很严重的。我们无须对这些影响进行预测，但在一种新技术的实际影响已经发生作用时，要对其进行仔细的监控。在 1948 年，实际上没有一个人能够正确预测出电子计算机的影响，但在五六年以后，人们就可以而且事实上看出计算机的各种影响了。于是，人们就能说："电子计算机在社会方面和经济方面所引起的各种影响，对我们不是一种主要的威胁。"在 1943 年，没有一个人能预见到 DDT 的影响，但在 10 年以后，DDT 在整个世界范围内成为农民、森林工人和畜牧业者的一种工具，并成为世界范围内的一个主要生态因素。实际上，那时就应该考虑该采取什么措施、开始开发不像 DDT 那样对环境产生巨大影响的杀虫剂，应该在粮食生产和损害环境这两者之间做出艰难的权衡——而无限制地使用 DDT 或像目前这样完全禁止使用，都没有充分地考虑到这些因素。

技术监控是一项严肃的、重要的、必不可少的工作，但它并不是预测。对新技术所能做的唯一工作，只有猜测，其中猜对的机会只有 1%，而更多的可能是鼓励了不恰当的技术，阻止了最有利的新技术，从而造成损失。需要加以注意的是"发展中的"技术，即已经产生了重大影响，足以进行判断、衡量和评价的技术。

对发展中的技术的社会影响进行监控，首先是管理当局的责任。

但是，非技术的影响，即社会和经济创新和发展的影响，也是同样重要的，而那些主张技术评价的人却完全忽略了这一方面。同样，在这些影响开始出现并被识别出来，得到评价和测量以前，人们也是难以预测它们的。因此必须对它们进行监控，这也是管理当局的责任。

如何应对各种影响

确定一个机构附带产生的各种影响，只是第一步。但是管理当局应该如何应对这些影响呢？目标是明确的：应该把不属于机构的宗旨和使命的各种影响（对社会、经济、社区和个人所产生的影响）维持在尽可能低的程度，而且最好能予以消除。不论这种影响是在机构内部，还是对社会环境或物质环境产生影响，都是愈少愈好。

如果能通过取消那种产生影响的活动来消除其影响，是最好的，而且实际上这是唯一真正有效的解决办法。

工作小组的事务由管理当局来管理和控制，就可以通过取消管理当局的介入来做到，这样做，对机构和管理当局本身都有直接的好处。

但在绝大多数情况下，却不能取消那种产生影响的活动。因此，必须采用系统性的工作去取消这种影响，或至少使这种影响尽可能减少，同时又保持这种活动。

最理想的办法，是把这些影响转化为对企业有利的机会。在这方面的一个例子，是在美国处于领先地位的大型化学公司道化学公司（Dow Chemical）。近20年来，该公司解决空气和水污染的办法就比较经典。在第二次世界大战以后不久，道公司就做出决定：认为空气和水污染是一种不好的影响，应该予以消除。早在公众激烈反对环境污染以前，道公司就在其工厂中采取了完全消除污染的措施。在那个时候，它就采取了系统的步骤，把烟囱和水道中排放出来的有毒气体和有毒物质转化成可以销售的产品，并为这些产品创造出各种用途和市场。

另外一个例子是杜邦工业毒物实验室。早在20世纪20年代，杜邦公司就已经意识到它的许多产品都存在毒副作用，并着手消除这些有毒物质。从那时起，杜邦公司就开始消除这种影响，而当时其他的化学公司都认为这种影响是理所当然的。后来，杜邦公司又决定把控制工业产品有毒物质的业务发展成为一家独立的企业。杜邦工业毒物实验室不仅为杜邦公司服务，而且还为各种各样的顾客服务，为它们开发各种无毒的化合物，检验它们产品的毒性等。结果，通过把一种影响转化为企业的机会而再次消除了这种不利影响。

什么时候需要规章

始终应该力争把对社会不良的影响转化为对企业有利的机会。但是，在许多情况下，却做不到这一点。更经常的情况是，消除一种不良影响就意味着增加成本。过去由普通大众承当的"外部性"，现在成了企业的成本。因此，除非本行业中的每个企业都接受了同一规则，否则它就会成为竞争中的不利因素。在绝大多数情况下，只有通过拟定规章，才能做到使每一家企业都接受，而那就意味着要通过某种形式的公共行动。

只要一种不良影响必须通过增加成本才能消除，管理当局就必须预先考虑并拟定出某项解决问题的规章，以便能够以最少的成本使公众和企业得到最大利益。然后，管理当局要努力使恰当的规章成为法规。

管理当局，而且不仅是企业的管理当局，却一直在避开这方面的责任。传统的态度一直是"没有规章就是最好的规章"，但这只适用于能够把不良影响转化为企业机会的情况。但是，当消除不良影响需要一种限制时，制定规章就符合企业，特别是负责任的企业的利益。否则，企业就会受到惩罚而被谴责为"不负责任"、不道德、贪婪、愚蠢和搜刮钱财。

如果期望在这方面没有规章可循，那就是故意视而不见。

在任何时候，只要发生了汽车工业的安全带或公用事业的空气污染这类危机，企业最终受到的惩罚都将会是很严厉的。这一类危机总是会导致丑闻，导致政府的调查，导致愤怒的舆论，最终会使广大公众对整个产业部门，其管理当局及其产品失去信心。最后就是制定出惩罚性的立法。

"公众目前还没有看出问题"，并不能成为一种理由。事实上，正如上面各个例子中的情况，即使公众目前对有远见的企业领导人防止危机的做法采取积极反对的态度，也不能成为一种理由。否则，最终还是会发生丑闻。

一个例子就是国际石油公司未能预先考虑并想出接替"石油开采权"的办法。其实，早在第二次世界大战结束时，就可以清楚预见到其不良影响了。另外一个例子是，美国工业界未能仔细考虑加拿大可能采取的有关外国投资的规章。加拿大之所以要建立规章，是为了既要保持政治主权，又要吸收外资（这两个例子请参见第59章）。

美国制药业早在1955年就已经知道：现行的有关检验新药的规则和程

序行不通了。这些规则和程序是在具有奇异效力的现代药物——以及同样强有力的副作用——出现以前制定的。但是，任何试图使制药业正视这一问题的制药公司，都被其他公司阻止了。他们对试图进行革新的人说："别捣乱。"据说有一家公司的确已经制定出一种全面的新方法和新的管制程序，但它终于被人说服而把这些方案束之高阁。

后来，又出现了有关一种镇静安眠药的丑闻，它实际上证明了美国控制系统的有效性。当欧洲各国批准使用这种镇静安眠药时，美国的管制当局很早就认识到这种药物的毒副作用，并因而不予批准。因此，当德国、瑞典和英国出现了由于孕妇服用这种药物而生下畸形婴儿的时候，美国却没有发生这种情况。但是，这件丑闻在美国引起了人们对药物检验和药物安全的普遍担心。在这种情况下，由于美国制药业并没有正视这个问题并深入思考和制定出恰当的解决办法，所以美国国会匆忙地通过了一项法案，因而严重影响了新药的开发和市场投放，但荒谬的是：这项法案可能无法阻止另外一件类似镇静安眠药丑闻的发生。

然而，企业似乎并没有接受教训。如果将来的立法会使美国私营企业养老金制度受到影响或破坏，那只能怨企业自己。自从养老金制度于 20 世纪 40 年代在美国首先被广泛应用以来，管理当局就已经知道：绝大多数养老金计划都有两项主要的不良影响。其中一项不良影响是：它惩罚那些更换雇主的员工，即使这种更换雇主的情况不是员工自愿的，而是由于被解雇的结果，也是如此。第二项不良影响是：这些养老金计划，至少是绝大多数私营企业的养老金计划，在雇主破产或清算时，并没有为员工提供保障。其实，要消除这两项不良影响，是比较容易的，并且用不了很多钱。但是提出这些问题，特别是在工会化的公司中提出这些问题，却不受人们的欢迎。于是，管理当局就回避了这个问题。结果，如果美国企业的养老金制度不被立法禁止的话，也有遭到限制的危险。而企业在支付员工养老金方面的费用，很可能会急剧增长，大大超过向员工提供他们所需要的保障的费用。

权衡

任何旨在解决影响问题的办法都要求权衡。对某种不良影响的消除，如果超过了一定的程度，就会花费更多的金钱或精力、更多的资源或生命，而

所得的利益却不足以补偿所花费的财物。因此，必须在成本和利益之间做出最优平衡的决策。这通常只有某一行业内部的人才能理解，而外界人却无法明白，所以，外界人士所提出的解决方案，常常忽视权衡问题。

有关露天采煤会对自然环境产生威胁的担心，实际上是迟到了。但它同由地下开采改为露天开采所能挽救的生命之间应该怎样权衡呢？地下采矿永远不可能做到真正安全，而且由于必须在有煤灰和污浊空气的地下从事工作，对健康总是有害的。露天采矿总是比较安全的，而且对健康的损害较小。但是，在生命同洁净环保的河流之间，应该怎样权衡呢？

然而，即使在露天采矿的问题上，在危害环境的代价与就业，在生活水平与由于能源稀缺和昂贵所引起的寒冷对健康的损害，以及黑暗的街道在安全方面引发的危险之间，也存在一个权衡问题。

如果管理当局未能正视不良影响问题并思考解决权衡的办法，会产生什么后果呢？下面就以美国在汽车排气控制方面的经验来说明这一问题。

在第二次世界大战结束时，当"烟雾"这个词在洛杉矶首先成为家喻户晓的字眼时，人们就已知道必须控制汽车排气了。但是，汽车制造业却信赖其公众关系部门，而后者却说公众并不关心烟雾问题。后来，到了 20 世纪 60 年代，公众突然恐慌起来，并迫使通过了严厉的排气控制法令。这些新的控制措施是否的确能够减除污染，是大可怀疑的，因为它们只控制新车的排气，而对于已经在路上行驶的、已使用两三年以上的绝大部分车子却不加控制。而且，排气控制本身肯定也会造成大量新的污染。它们大大增加了驾驶车子所需的动力，因而要消耗更多的汽油，这就要求提炼更多的石油，而后者正是最易造成污染的一种工业活动。同时，它们也使得车子和汽车服务的成本大大增加。什么才是正确的解决办法呢？我们还不知道，因为汽车制造业还没有在这一方面很好地进行工作。但是，汽车制造业和公众都将为此而付出代价并遭受损失。

如果在某项影响问题成为丑闻以前，管理当局就努力找出一种明智的解决办法，那么公众是欢迎的。经济发展委员会成立有 20 年了，它的经验就是这样的。其他一些企业和产业也是这样，它们承担起有关不良影响的责任，并委派最好的人员以其知识和能力来认真对待这一问题。

绝大多数管理人员都知道这一点，但他们总是不切实际地期望问题会自行消失。他们不去考虑这个问题，更谈不上采取行动了，他们至多只是口头

上讲讲。在遭受损失以后，他们才来采取补救办法。

对社会影响的责任，是管理当局的一项责任，并不是因为它是一项社会责任，而是因为它是一项企业责任。最理想的情况，是把不良影响转化为企业的一种机会。在做不到这一点的地方，管理当局的责任就是要在进行最优权衡的基础上，设计出恰当的规章，公众也要对问题进行讨论，并促使采取最好的规章办法。

把社会问题看做企业的机会

社会问题是社会的机能失调引起的，并且是——至少潜在地是国家的退化弊病。它们是一些弊病，但对于各种机构，首先是企业的管理当局来说，它们也是一些挑战，是机会的主要来源。这是因为：企业的职能就是通过把社会问题转化为企业的机会来满足社会的需要，同时也为本机构服务。与企业相比，这一观点在较小的程度上也适用于其他主要机构。

企业的职责，就在于把变革转化为创新，即转化为新的业务。如果认为创新只限于技术，那么他只能是一个不高明的工商业人士。从工商企业的发展历史来看，社会变革和社会创新至少与技术创新具有同样的重要性。在很大程度上，19世纪的一些主要产业部门，都是把新的社会环境（工业城市）转化成为企业机会和市场的结果。照明（开始用煤气，以后用电力）、电车、城市间交通、电话、报纸和百货公司，都是由此而兴起的——这只是所列举的其中的几个例子。

因此，在把社会问题转化为企业机会的过程中，最有意义的机会可能不在于新技术、新产品和新服务，而在于社会问题的解决，即社会创新。这种社会创新会直接和间接地使公司或产业得到利益并得到强化。

有一些很成功的企业，在很大程度上就是这种社会创新的结果。这里列举一些美国的例子。

朱利叶斯·罗森沃德这个"城里人"创建了西尔斯公司。他创办并多年资助"乡村农业代办处"。他认为，当时的社会问题是：在20世纪初期占美国人口半数的农民处于贫困、无知和与世隔绝的状况。当时，社会上已经拥有能使农民生产得更多、生产出恰当东西，使农民的努力获得更多收获的知识，但农民却得不到这些知识。美国农业"生产爆炸"的主要力量，正是

乡村农业代办处，而不是新技术、新机器或新种子。西尔斯公司发展的主要障碍，正在于农民的贫困、无知和与世隔绝的状况。随着农民状况的改变和收入的增加，西尔斯公司也得到了发展。而西尔斯公司则被农民看做“农民的朋友”。

把社会问题转化为企业的一种机会，这在福特汽车公司早年的迅速发展中也起着巨大的作用。

在第一次世界大战以前不久的年代里，美国劳工处于极不稳定的状态，工人的困苦日益增加，而失业率却很高。在许多情况下，技术工人每个小时的工资可能低至一角五分。正是在这种背景下，福特公司于1913年末宣布它将保证一天付给每个员工5美元——是当时标准的2～3倍。詹姆斯·卡曾斯（James Couzens）当时担任公司的总经理，他迫使那个不愿意的合伙人接受自己的这一决定。亨利·福特完全知道公司的工资总额会在一夜之间几乎增加到3倍，但他最终还是被说服了。由于当时工人的痛苦很大，只有采取重大而明显的行动才能取得效果。卡曾斯还推断，福特公司的工资率虽然增加到3倍，但其实际的人工成本却会降下来，而事态的发展不久就证明了他的正确性。福特公司的这一声明，改变了美国的整个劳动经济。在此以前，福特汽车公司员工的离职率很高，以至于在1912年为了保持1万名工人，必须雇佣6万名工人。在实行新的工资率以后，离职率几乎趋于零。它所节约下来的金额是如此之大，以至于在以后的几年里，虽然所有材料成本都在急剧上升，但福特公司还是能够以较低的价格制造和销售T型汽车，而它仍可以从每一部汽车中获得更多的利润。正是由于急剧提高工资带来了人工成本的节约，福特公司才在市场上占据了统治地位。福特公司的这一行动，还改造了美国的工业社会，使得美国工人基本上成为中产阶级。

IBM公司的兴起，也在很大程度上是由于正视并解决了一项社会问题。在大萧条的年代里，IBM公司还是一家很小的公司，并不引人注意，因此它的行动并不像20年前福特公司每天支付5美元工资所引起的影响那样大。但是，IBM公司向员工提供工作保障，并付给固定的薪水，而不是按照小时来计算工资（请参见第20章）。该公司的行动，如同福特公司以前的行动一样勇敢而富有创新精神。IBM公司的行动，也是要针对当时的一个主要社会问题，即美国工人由于衰退而引起的恐惧、不安全感和尊严的丧失。它也把一种社会弊病转化为企业的机会。IBM公司迅速发展的人力潜力以及十年以

后向全新的电子计算机技术进军的人力潜力，主要都是在这一行动中产生的。

下面是一个欧洲的例子。

奥利韦蒂公司能够发展成为世界上领先的办公设备制造公司，是由于已故去的艾德里亚诺·奥利韦蒂（Adriano Olivetti）的两项远见。在 20 世纪 20 年代，他在意大利北部小城伊维里亚继承了一家不出名的、几乎难以为继、勉强维持经营的小型家族企业。他发现，可以通过良好的设计使自己的公司和产品有杰出的表现。在 10 年时间里，他的设计就获得了市场的承认。他还发现，意大利带有腐蚀性的阶级仇恨也是一种机会。他在伊维里亚努力把管理当局和员工融合成为一个团体，从而使得劳动生产率大大提高，产品质量很好，劳动力愿意接受新的技术和变革，因而其竞争能力和利润率都得到了大幅度提高。

在现在的社会里，存在着一个可以把严重的社会问题转化为机会的领域，那可能就是中年知识工作者的疲倦、烦恼、“筋疲力尽”及其对第二职业的需要[⊖]。中年知识工作者——管理人员和知识专业人员——“出工不出力”、失去了兴趣、只是做做样子。他们所造成的看不见的损失，可能比福特公司在 1913 年由于工人离职所造成的损失要大得多。同时，这些工人的烦恼和无声的绝望对社会造成的社会危险，可能同过去体力工作者的穷困、痛苦和绝望所造成的社会危险一样大。再没有比从成功转为挫折更带有腐蚀性的了。能把这个问题既作为社会问题又作为企业机会加以解决的第一家公司得到的利益，可能同 60 年前的福特公司和 40 年前的奥利韦蒂公司和 IBM 公司得到的利益一样大。

通过把社会弊病转化为做出贡献和取得成就的机会来治疗弊病，绝不只是对工商企业的一种挑战，也是我们这个多组织社会中所有其他机构的责任。

目前，有关大学危机的谈论很多，这种危机也的确是存在的。但是，在有些地方却抓住这种危机并将其转化为一种机会。英国有一种开放式大学，它利用电视为每一个希望获得大学教育的人进行教育。在加利福尼亚的斯托克顿，很少为人所知的中等规模的太平洋大学正在建设成为一所新型的大

⊖ 关于这一点，请参见作者的《不连续的时代》一书，特别是第 13 章。

学，它利用年轻人学习的愿望来使之学习，同时又使这些年轻人成为学习的认真负责的参与者。

在开始时，罗森沃德、福特、IBM 公司的沃森和奥利韦蒂都被嘲笑为幻想家，人们对他们讲，他们试图解决的问题是没有人能够解决的。而在 10 年或 15 年以后，他们的解决办法又被认为是“显然的”，没有什么了不起。所有正确的解决办法，在事后看来都是显而易见的，重要的是这些人及其公司发现了一项重大的社会问题，并进而提出：“怎样才能把它转化为企业的一种机会?”

事实上，任何一家企业、任何一个机构，都必须组织起创新的力量，以便把社会问题转化为取得成就和做出贡献的机会。

在过去的 25 年里，有组织地进行技术研究已经相当普遍，但社会创新却在很大程度上还是个别企业家在无意之中去碰机会。这种情况再也不能继续下去了，它不足以解决问题和提高绩效。在组织型社会里，每一个机构都必须充分组织力量从事社会和团体方面的研究和开发，正好像从事技术方面的研究和开发一样。管理当局必须进行组织工作，以便识别社会和团体中存在的各个主题、各项危机和问题，并从事创新工作，以便把这些危机和问题转化为有利的机会。

社会的“退化弊病”

一些社会问题在通过管理当局的行动而转化为机会以后，就不再是问题了。但还有一些其他问题，即使不是“退化弊病”，也很可能成为“慢性病”。

并不是每一个社会问题都可以转化为做出贡献和取得成就的机会，事实上，最严重的社会问题往往不能采取这种办法来解决。

例如，没有一个企业能够解决美国整个历史中最严重的退化弊病——种族问题。在整个社会改变其意识和信念以前，甚至根本就无法着手处理这一问题，而到了那个时候，如果不是太迟的话，也是非常迟了。而且，即使有一个企业解决了这样一个问题，其他企业也不一定会照样来做。可能存在着为人们所知的解决办法，但却不会为人们所用。问题仍是尖锐地存在着，没有得到有效解决。

在 1914 ~ 1920 年，美国的企业不得不仿效福特公司这一榜样，虽然第一次世界大战期间所出现的劳动力匮乏现象也与福特公司的榜样作用密切相

关。但是，却很少有美国公司仿效 IBM 公司，而仿效奥利韦蒂公司的意大利公司就更少了，虽然这两家公司的成功是有目共睹的。

那么，对这些成为慢性病或退化弊病的社会问题，管理当局有些什么社会责任呢?

这些社会问题是管理当局的问题，企业的健康发展是管理当局的责任，而健康发展的企业同病态的社会是很难相容的。健康发展的企业要求有一个健康的或至少能行使其职能的社会。同时，社区的健康性，也是企业获得成功和实现成长的一个先决条件。

如果认为只要不去正视问题，这些问题就会消失，那简直就是愚蠢的。只有在人们对问题做了某些工作以后，这些问题才有可能消失。

如果碰到了这样一类问题，管理当局最好看看其他人有没有找到一些行得通的办法。美国企业仿效 IBM 公司的很少，意大利企业仿效奥利韦蒂公司的则更少，德国企业仿效蔡斯公司的也很少，这都是管理当局的失败。这种失败同管理当局未能在技术和产品上保持竞争能力的失败，基本上没有太大差别。其中的原因，也没有太大的差别，都是由于目光短浅、惰性和无能。

然而，还存在着一些重大的、困难的、危险的社会功能失调问题，存在着一些没有人能够找出解决办法的社会问题，存在着一些不能通过转化为取得成就的机会而予以解决或至少使之得到缓和的社会问题。

对于既不是由企业或其他机构的影响而产生，又无法转化为取得成就的机会（有助于实现其宗旨和使命）的问题，人们应该在多大程度上期望企业或其他有特殊目标的机构来加以处理呢? 而这些机构、企业、大学或医院，又在多大程度上可以承担起这方面的责任呢?

目前的讨论一般都忽略了这一问题。纽约的林赛市长指出："这里存在着黑人贫民区问题。没有人知道怎样来处理这一问题。无论政府、社会工人或社区采取什么行动，似乎只是使情况变得更糟糕。因此，最好由大型企业来承担起这项责任。"

林赛市长热切地期望有人能够承担起这项责任，这是可以理解的。而这个困扰他的问题，看来也的确是令人绝望的，对他的城市、美国社会和西方世界都是一种重大的威胁。但是，把黑人贫民区问题看做管理当局的社会责任，是不是就行了呢? 或者说，企业的社会责任有什么限度吗? 这些限度又是什么呢?

社会责任的限度

管理当局的首要职责：他自己的机构——必须了解利润要求的最低限度——“做对事”和“做得好”——能力的限度——本身的价值系统的限度——无能为力的领域——职权的限度——没有无职权的责任——什么时候应该拒绝——承担找出替代方法的义务——社会责任的限度是管理当局和组织型社会所面临的一个核心问题

管理者是仆人，而他所管理的机构则是主人。因此，管理者的首要职责就是对他的机构负责。他的首要任务就是使他的机构，无论是企业、医院、学校还是大学，能够执行其职能并做出贡献。他的机构正是为了这种职能和贡献才存在的。如果一个大型机构的负责人利用其地位而成为社会知名人士，并在应对社会问题方面处于领导地位，但却忽略了他所负责的公司或大学，以致使之衰落下去，那么这个人不能算做一个政治家，而是不负责任，有负于对他的期待。

机构完成其特殊的使命，也是社会的第一位需要和利益所在。如果机构完成其特殊任务的能力减弱或受到损害，那么社会也就不再能够得到收益而必定会遭受损失。机构的首要社会责任就是执行其职能，如果它不能认真负责地执行其职能，它就无法做到任何其他事情。一家破产的企业不会是个令人满意的雇主，也不大可能成为社区的好邻居。它也不能为未来的工人创造出未来的就业职位和机会所需要的资本。一所没有为未来培养出领导人员和专业人员的大学，无论它做了多少“好事”，也不能说是对社会负责。

因此，机构的社会责任的首要“限度”，就是作为管理人员的主人——机构可以对完成其特定任务承担高度责任。对工商企业和社会的经济机构来

讲，更要强调这一点。在解决社会影响或社会问题时，除非把它转化为取得成就的机会，否则都会造成社会间接成本。这种成本不应该由利润来支付，不管受人欢迎的评论怎么说，也都不能这样做。这种成本只能由本期成本或资本来支付。如果用本期成本来支付，那就是由消费者或纳税人来支付。如果由资本来支付，那就会使未来的就业职位更少、更差，并使生活水平降低。支付成本和积累资本的唯一途径，就是提高经济绩效。社会所有其他需要的满足，都是通过某种途径以当前生产和当前消费之间的盈余，即经济的盈余来支付的。

这更强化了管理人员的责任——预测问题和仔细考虑解决这些问题的各种办法的利弊。一种解决办法达到什么程度，就会损害现有的而又为社会所需的机构（无论是经济的、保健的、教育的，还是军事机构）的绩效潜能，因而对社会来说代价过大而不宜采用呢？怎样才能使关心社会问题的需要同保持现有社会机构绩效潜能的需要达成最优平衡呢？到了什么程度，就会使现有机构负担过重，并存在着丧失社会成就的风险，因而造成新的、更大的问题呢？在原有成本和新的收益之间，在哪一个点上可以取得最理想的平衡呢？

管理人员必须能够仔细考虑社会责任的限度。其中，这里所说的社会责任的限度，是由管理者对自己经营的企业的绩效潜能所承担的职责决定的。

就工商企业来说，需要了解关键领域中的各项目标（请参见第 8 章和第 9 章）。这是因为：这些目标规定了完成企业的使命所必需的最低绩效目标。只要能够达到这些目标，企业就会有所成就。如果任何一个领域中的目标受到严重损害，整个企业获取杰出绩效的潜能就会受到损害。

尤其重要的是，管理当局必须弄清楚：企业为了弥补风险和承担未来的责任所必需的最低利润率。在做出决策的时候，它需要这方面的信息。同时，在向别人（政治家、新闻界和社会大众）说明其决策时，也需要这方面的信息。只要管理当局对利润的客观需要和职能还一无所知，即还是用"利润动机"来思考和辩论，他们就既不能在社会责任方面做出合理的决策，也不能在企业内部和外部成功地向别人解释这些决策。

现在有一句流行的双关语："对于企业来讲，只做得好是不够的，还必须做对事。"但是，为了"做对事"，企业首先就必须"做得好"（而且的确"做得非常好"）。

在任何时候，只要企业忽略了经济绩效的限制，并承担了它在经济上无力支持的社会责任，它很快就会陷入困境。

当联合碳化物公司在西弗吉尼亚州维也纳镇建厂以减轻失业状况时，它并不是对社会负责，而实际上是不负责任。从一开始，这个工厂就处于临界状态、很难维持。其生产工艺过时、落后，因此充其量，这个工厂只能勉强维持生存，而这不可避免地就意味着它无力承担社会责任。即使是由它自己的影响所引起的社会责任，也无力承担。正是由于该工厂从一开始就是不经济的，所以联合碳化物公司才会在很长一段时间内对公众的所有“净化要求”予以抵制。当然，在对就业职位的关心远超过对环境关心的20世纪40年代，人们不可能预见到这项具体要求，但是总应该预计到会有某些要求提出来。所以，为了承担社会责任而做某些经济上不合理和难以支持的事，永远不能算做负责任，而只能说是感情用事，结果必然是造成更大的损害。

类似地，在其他大型肉类包装公司都得出企业不能再生存下去的结论时，布宜诺斯艾里斯的德尔特克公司仍坚持把工厂维持下去，也可以被批评为感情用事，而不是对社会负责。它所承担的责任，已经超过了它的能力限度，其动机是良好而可敬的，正如联合碳化物公司的那个例子一样。可能有人会分辩说，德尔特克公司是在承担一种经过计算的风险。而且，在很大程度上，结果是阿根廷国内政策造成的，而并不是由于德尔特克公司做了或没有做某件事。但无论如何，德尔特克公司还是承担了一种与其真正的社会责任不相容的巨大风险。

非经济机构的社会责任也有着同样的限度，管理人员也要对维持他所负责的机构的绩效潜能承担责任。如果使这种绩效潜能遭到破坏，无论管理者的动机多么高尚，都是不负责任的。这些机构也是社会的资产，而社会对其绩效也有很大的依赖性。

这是采取一种很不得人心的立场。诚然，成为一个“进步的”机构，会更受人欢迎。但是管理人员，特别是社会关键机构的管理人员，不能拿了工资去做小报上的英雄，而要为取得杰出绩效而承担起责任。

能力的限度

一个人承担在某方面缺乏能力的工作，是不负责任的行为，是一种残酷

的行为。它使人抱有希望，以后却又陷于失望之中。

一个机构，特别是一家工商企业，必须具备对自己造成的影响承担责任所必需的全部能力。但是，在那些不是由自己造成的影响所产生的社会责任领域，其行动的权利和义务却要受其能力的限制。

特别地，一个机构最好不要从事那些同其价值系统不相适应的工作（关于这一点，请参见第58章）。技能和知识是比较容易获得的，但个性却很难改变。没有哪个人会在他所不关心的领域中干得很好。如果一家企业或其他任何机构由于一种社会需要而在这样的领域中工作，那么它不大可能把能干的人放在该项工作上，也不会给予足够的支持。它不大可能理解该项工作到底包括什么。几乎可以肯定，它在做些错事。结果，也只会造成损失而不会带来好处。

一个机构不应该做什么，可以用美国大学在20世纪60年代的例子来说明。当时，美国大学一窝蜂地去承担大城市中各种问题的社会责任。这些问题是的确存在的，而在大学中也有着与各种问题有关的各个领域的杰出学者。但是，这些工作主要是政治方面的工作，所涉及的价值主要是政治家的价值，而不是学者的价值。所需要的技能是妥协、动员各种能力，尤其是决定轻重缓急，而这些技能并不是学者所赞扬和尊重的，更谈不上擅长了。实际上，它们同学者所擅长的客观态度和"探求真理"的价值观念几乎恰恰相反。这些工作超出了大学的能力，并且同大学的价值系统是不相容的。

因此，大学急于承担这些工作的后果，不可避免地是无法取得杰出绩效和成果。同时，它还损害了大学的威信、地位和信誉。大学未能帮助解决城市中的各种问题，却严重损害了在它们自己的领域中取得杰出绩效的潜能。

纽约市的大型公司如果响应林赛市长的号召而"认领黑人贫民区"，那就是极不负责地行事，所能得到的结果，只是使黑人贫民区和它们自己遭受损害，正如它们自己十分清楚地认识到的那样。

什么是能力的限度，这在一定程度上取决于环境。如果登山队的一个队员在喜马拉雅山上得了急性阑尾炎，不动手术几乎肯定会死去，那么登山队中的任何医务人员，即使是从来没动过一次手术的皮肤科医师，都必须去做这个手术。但是，假如在一个可以找到合格的外科医师，甚至是一个全科开业的医师的地方，由一个皮肤科医师去做阑尾手术，那么尽管他是个合格的医师，也将被指责为医治不当和草菅人命。

因此，至少管理当局应该弄清楚自己及其机构在哪些地方是真正无能为力的。企业通常在一个“无形的”领域中是完全无能为力的。企业的长处在于计量和可测性，即有关市场测试、生产率衡量和利润率要求等方面，凡不属于这些领域的，基本上就不是企业的长处，也不属于企业的基本同情范围，即不属于企业自己的价值系统。如果绩效的标准是无形的，如“政治的”意见和感情、社区的批准或不批准、社区力量的动员和权力关系的结构，那么企业就会感到格格不入。企业不大会关心那些有重大关系的价值，因而很可能不会拥有那方面的能力。

但在这些领域中，常常可以为某些特别部分的工作制定明确的、可以衡量的目标。一个问题虽然在企业的能力范围之外，但常常可以把它的一些部分转化为适合于企业的能力和价值系统。

在美国，训练长期失业的黑人青少年并使之获得工作和职位方面，没有人做得非常好。但是企业所做的，并不比其他机构如学校、政府的训练班和社区机构等做得差。这项工作可加以识别并使之明确化，制定出目标，并衡量其绩效，于是企业就可以在这方面有所建树了。

在承担某项社会责任并处理某个问题以前，管理当局最好仔细考虑一下：那项工作有没有，以及有哪些部分可以与自己机构的能力相适合，是不是有的部分可以用具体的目标和可以衡量的绩效（正如企业管理人员对这些含糊的词语所理解的那样）来予以界定？如果答案是肯定的，那就可以认真考虑自己应该承担的社会责任问题。如果答案是否定的，而在很多领域中答案都是否定的，那么不管问题是多么重要，企业所面临解决这一问题的需要是多么迫切，企业都最好不要承担下来。如果勉强承担了，只会对社会和企业本身造成损害，而不会取得任何绩效，因而也就是不负责任。

职权的限度

在社会责任方面最重要的限度，是职权的限度。法学家认为在政治词典中并不存在着“责任”这个词，而存在着“责任和职权”。任何人要求职权，就必须要承担责任，而任何人承担责任，也就是要求职权。这两者是同一硬币的两个方面。因此，承担社会责任始终意味着要求职权。

同样，作为社会责任的限度的职权问题，也不是产生于某个机构的影

响。这是因为：影响是行使职权的结果，而不管它是有意还是无意或是附带，因而都必须承担起相应的责任。

但是，当组织型社会中的企业或任何其他机构接到要求，需要承担社会或社区中某个问题或弊病的社会责任时，其管理当局必须认真考虑一下：对它而言，这项责任所包含的职权是否合法。假如不是，那它就是篡权和不负责任。

在任何时候，当要求企业承担这项或那项责任时，人们应该问一下："企业有这种职权吗？它应该有这项职权吗？"如果企业没有而且不应该有这项职权，在很多领域中，企业是不应该有职权的，那么由企业来承担责任就大可怀疑了。那不是承担责任，而是贪求权力。

在第 24 章中已经阐述过，米尔顿 · 弗里德曼关于企业应该坚守其业务（即经济领域）的论点，并不是否定责任，而实际上是自由社会中唯一一贯的论点。它可以有力地辩护说：采取其他任何论点，都只能使自由社会遭到破坏和损失。其他任何论点，都只能意味着企业在经济以外的领域中，在归属或应该保留给政府或其他个人或机构的领域中攫取权力、职权和决策权。这是因为：再重复一遍，谁承担了责任，谁很快就将获得职权。历史上的很多事例都证实了这一点。

从这种观点来看，目前那些对大型企业进行批评的"批评家"，可以恰当地被指责为把大型企业推向成为我们主人的地位上去。

美国的消费者中心主义者拉尔夫 · 纳德真诚地认为自己是大型企业的敌人，也被企业和公众认为是大型企业的敌人。当纳德要求企业对产品的质量和安全负起责任时，他所涉及的肯定是企业的合法责任，即取得绩效和做出贡献的责任。唯一的问题是，且不说他所列举事实的准确性及他那作战的风格，纳德对于产品尽善尽美的要求，会不会比他所攻击的缺点和缺陷使消费者付出更大的代价。唯一的问题就是权衡。

但是，拉尔夫 · 纳德还特别要求大型企业在产品和服务以外的许多领域中承担责任。如果接受了他的要求，只能导致大型公司的管理当局在许多本来应该属于其他机构的领域中成为最高的权力当局。

这正是纳德和其他鼓吹企业承担无限社会责任的人的论点很快会得到的结果。纳德属下的一个人在 1972 年发表意见，对杜邦公司及其在特拉华这个小州（杜邦公司的总部在该州，并是该州的一个主要雇主）的角色进行

批评。该报告甚至没有讨论杜邦公司在经济方面的绩效。在普遍的通货膨胀期间，杜邦公司能够使其产品的价格持续下降，而其产品在许多情况下是美国经济的基本材料。该报告根本不提这种情况，似乎是不相干的，却尖锐地攻击杜邦公司没有运用其经济力量来迫使该州公民着手解决种族歧视、卫生保健和公立学校等社会问题。由于没有承担起德拉华州的社会、政治和法律等方面的责任，杜邦公司被粗暴地指责为不承担社会责任。

这件事使人感到有讽刺意味的一点是：多年来，传统的自由派或左翼分子对杜邦公司的批评却正好相反，他们批评杜邦公司运用它在一个小州中的巨大影响，"干预并统治"德拉华州并行使"不法的职权"。

纳德派的这种观点，只是在"反企业言辞"的外衣之下的大力宣传，实际上是为使大型企业成为最有权力、占统治地位和拥有最高权力的一种社会而辩护。当然，这种结果是违反纳德本意的。但是，要求承担社会责任的结果，却违背了其本意，这大概不是第一次了。

纳德派观点最可能导致的后果，既不是他本人想要的，也不是管理当局想要的。结果或者是所有各种职权的毁灭，即彻底的不负责任；或者是极权主义，即另外一种形式的不负责任。前一种情形在历史上也可以找到先例：在封建社会初期，贵族承担社会责任的要求，导致了王权于1000年左右在欧洲大陆的彻底毁灭和封建诸侯的无控制的专权。

但是，米尔顿·弗里德曼的"纯粹"观点（逃避所有社会责任）也是不能接受的。存在着一些巨大的、迫切的、令人绝望的问题。尤其重要的是，存在着"政府的弊病"，它会造成一种责任和绩效的真空。而且，政府越大，这种真空也就越大。在我们当前的组织型社会里，企业和其他各种机构，保持纯粹的经济立场是不可能的，不管那是多么可取。它们自身的利益，也迫使它们关心社会和社区，并准备承担超出它们自己主要领域的工作和责任以外的责任。

但是，它们在这样做的时候，必须意识到所存在的危险——对它们自己以及对社会的危险。它们必须意识到风险，如果社会中的关键机构不能为共同利益而承担责任，那么像我们这样的多元社会就不可能成为一个社会，也不可能正常运转。但是，在多元社会中，始终存在的威胁是：共同利益与贪求自己的权力是极易混淆的。

在某些领域中，可以制定出一些指导方针。企业（或大学）不应该用自

己的职权去代替合法组成的政治统治机构和政府的职权，也不应该在显然是国家政策的领域中行使职权。在一个自由社会里，一个企业当然有权不参与那些活动，即使被政府批准，甚或鼓励，也有权不参与其中。它完全可以置身事外，但它肯定无权使自己处于政府的地位，也无权运用自己的经济权力把它的价值观念强加给社会。

按照这个标准来看，第 24 章中所讲的那位教友派“贤人”对他那位钢铁厂经理的批评是正确的。他批评那位经理运用大型公司的经济权力，把消除种族歧视的措施强加于 40 年代的一个美国南方城市。那位经理的目的肯定是正确的，但从道义上讲，他所采用的手段并不恰当，他行使了一个企业并不拥有的职权。正如最热烈地信奉种族平等的人所指责的，那种行为具有“帝国主义”性质。多年来，那家钢铁公司并没有在自己宣称信奉的种族平等方面做什么事，这是可以加以指责的——我认为也理应受到指责，它没有去探求可行的办法来实现种族平等。但是，两件错事加在一起并不会变成一件正确的事，两件不负责任的事加在一起并不会变成一件负责任的事。

从这个标准来看，要求以 ASEA 为代表的瑞典公司不参与葡萄牙在非洲殖民地的电力工程（而该工程是瑞典自己的社会党政府支持的），从逻辑上和道德上看，就大可怀疑了。不久以前，“老左派”常常批评对老左派支持的国家政策进行抵制的企业是不道德、不负责任的；那么，对新左派不予支持的老左派的国家政策进行抵制的企业，也同样是不道德、不负责任的。

什么时候应该拒绝

要求企业或其他任何机构承担社会责任，如果这种要求事实上是要企业和其他机构篡夺权力，那就应该拒绝。这种拒绝，也是为了企业自己的利益，篡夺者的权力总是不稳定的。拒绝这种要求，正是以真正的社会责任为依据，这是因为：事实上，那是一些不负责任的要求。不论这种要求是真诚的，带着真正的痛苦提出的，还是在花言巧语的外衣之下追求权力，都是不负责任的要求。在任何时候，当企业或其他任何机构被要求承担超出自己绩效领域的责任以及自己造成的影响以外的责任时，最好问一问自己：“在这个领域中，我们有这种职权吗？我们应该有这种职权吗？”如果答案是否定的，那么为了对社会负责，就不应该接受这种要求。

然而，在很多情况下，只说“不”是不够的。管理人员必须拒绝对损害或消极影响其绩效潜能的社会问题承担责任（包括大学或医院）。在有关承担责任的要求超出机构的能力时，也应该拒绝这种要求。当一种责任实际上是在要求非法的职权时，也必须予以拒绝。但是，如果的确存在着一种现实问题，最好仔细考虑并提出另外一种替代方法。如果问题的确很严重，最终必须通过某种方式予以处理。如果管理当局只是置之不理并拒绝提出任何办法，即使它对提出的任何一种解决办法的拒绝是合理的，并且的确是从负责态度出发的，那么其最终解决办法也可能造成更大的损害。

在多元社会里，为共同利益而承担责任，是从来没有得到解决的核心问题。要人们对社会责任不予关心的唯一途径，就是使社会成为一个极权主义的社会，这是因为：根据极权主义政府的界定，它对所有事情拥有权力，而对所有事情都不承担责任。

由于这个原因，所有的主要机构，包括工商企业的管理当局，必须关心社会的严重弊病。只要有可能，它们就应该把这些问题转化为取得杰出绩效和做出贡献的机会，并以此来解决这些问题。至少，它们要仔细思考这是什么问题以及怎样才能够予以解决。它们不得不关心这些问题，因为在这个组织型社会里，没有其他人关心这些真实的问题了。在这个社会里，各个机构的管理人员就是领导群体。

但我们也知道：一个发达社会需要各种取得杰出绩效的机构，这些机构都有自治性的管理当局。发达社会不可能像极权主义社会那样行使职能。事实上，发达社会的一个特点，以及实际上使它成为发达社会的，正在于它的绝大部分社会职责是在各种有组织的机构之内，并通过这些机构来实现的，而这些机构又都有自己的自治性管理当局。这些组织，包括绝大多数政府机构，都是有着特殊目标的机构。它们是社会中的各种器官，在特定领域中谋求特定的绩效。它们所能做出的最大贡献、它们最大的社会责任，就是在它们的职能范围内取得杰出绩效。比较而言，对社会最大的不负责任，就是由于承担了超出其能力范围的责任或以社会责任的名义篡夺权力，以至于损害了这些机构的绩效潜能。

企业与政府

一个极为重要的社会责任领域——对新政治理论的需要——历史模式——重商主义——立宪主义——模式与现实——新的问题——几项指导原则——企业和管理人员的自治权和责任——开放式经济——健康而正常运转的政府——多国公司——作为社会责任领域的政府关系

管理人员，特别是企业的管理人员，他们有一个极为重要的社会责任就是处理好企业与政府的关系。可是，当人们讨论管理当局的社会责任时，却很少提及这一问题。

对工商企业本身来说，很少有其他关系像与政府的关系那样重要的。管理人员对这种关系承担责任，就如同他要对企业本身承担责任一样。它是企业的社会影响的一个领域。企业与政府的关系，在很大程度上是由于企业做了什么或没有做什么而产生的。

企业与政府之间的关系，也是一个社会问题。在每一个主要国家里，企业与政府之间的关系都处于不好的状态，迫切地需要重新考虑、重新评价和进行重组或重新构建。在每一个发达国家里和绝大多数发展中国家里，在这方面并不存在着明确的规则，也很少有共同的理解，至多只有些零乱拼凑起来的法令、偏见、规定、传统和一些特殊的临时措施。它们之间的关系也是多种多样的，从相互进行游击战到最紧密的伙伴关系。同时，还有些新的重大问题不见容于现存的关系之中，如环境问题和多国公司问题等。

实际上，日益增长的混乱对政府所造成的威胁，甚至比对企业的威胁还要大。它使政府制定政策和提供指导的潜能，即基础的机构完整性受到了损

害。它引诱政府从事远超过其能力的工作，但又使政府在需要进行政治领导的领域中迟疑不决和畏首畏尾。例如，在国际经济领域中就是这样。但是，一个能干的、职责明确的、能正常运转的政府，却是我们这个复杂而互相依存的社会的第一需要。

最终，我们将需要一些适合于组织型社会现实和需求的政治理论。同时，企业和政府也必须从事它们各自的工作，它们必须弄清楚：在这些工作中，有哪些工作是需要共同解决的，有哪些工作是需要彼此分开独立完成的。到目前为止，想要找出解决办法还为时过早，但是，必须设计出各种方法和规范，即使只是针对个别情况、在个案分析的基础上加以实施，也必须这样做。同时，又必须十分小心，以免这些过渡性的解决办法成为不恰当的长期模式，阻碍我们选择有价值的其他办法，使社会陷入显然不恰当的关系之中。

制定出这些过渡的解决办法并对它们加以监控，是管理人员的主要工作。他无法等待由政治哲学家先提出理论来再采取行动，那样做，只能使他的企业、经济和社会陷入危险之中。

为了承担起这项责任，管理人员首先必须了解政府与企业之间关系的历史背景。在不同的国家里，有关企业与政府之间关系的政治传统和行政传统存在着很大差异。在各个国家中，政治家、政府官员、政治科学家以及公众和工商业者本身所认为的“正确”和“恰当”，在很大程度上就是由这些传统决定的。目前，政府与企业之间的关系处于极其混乱的危机状态中，之所以如此，在很大程度上也是由于这些传统。但是，无论是有关政府，还是有关企业的论著，却很少注意到发达国家中政府与企业之间关系的历史背景以及行政与政治理论。

历史模式

教科书仍在把自由放任作为资本主义经济（即“市场”经济）中企业同政府之间关系的典范。但是首先，自由放任是经济理论的一种模式，而不是政治理论和政府实践。除了边沁（Bentham）和年轻的约翰·斯图尔特·穆勒（John Stuart Mill）以外，在过去的200年时间里，没有任何一个重要的或有影响的政治学家提到过它。其次，即使作为一种经济理论，自由放任

也只有英国在 19 世纪中叶的一个较短的时期实施过。

为企业与政府之间的关系确定了准则的，只有两种差异很大的政治模式，它们分别是所谓的重商主义（或法国的政府干预主义）和立宪主义。

在这两者中，重商主义较为古老，可以追溯到 17 世纪，特别是 18 世纪。目前，它基本上仍是流行于欧洲大陆绝大多数国家（特别是法国）的一种模式，也是日本企业与政府之间的相互关系的模式。印度在英国统治之下和独立以后也都是在采用这一模式。

在重商主义模式中，经济被看成是国家的政治统治的基础，特别是国家军事力量的基础。国家的经济和国家的统治，被看成是共存的，两者基本上都是组织起来反对外部世界的。经济的主要职能在于为民族国家反对外来威胁提供生存的手段。在民族国家内部，可能存在着摩擦、冲突、竞争和争吵，但正如在被围困的堡垒中一样，所有的争吵和分歧都停留在围墙之内。

重商主义在 17 世纪末叶最初形成时的原始概念是：把企业看成是金银货币的供给者，以便支付给士兵，而士兵则保卫国家的独立和生存。亚当·斯密推翻了这种推理方式。但是，重商主义模式仍把在国外的竞争绩效看成是政治统治的经济基础，出口是其目标和考验。

近几年来，一种流行说法是把日本叫做“日本公司”，意思是指日本的制度是政府和企业结为一体在全世界扩大日本的出口。人们也可以把 1880 年或 1900 年的德国叫做“德国公司”，或把戴高乐统治下的法国叫做“法国公司”。

在重商主义模式下，工商界人士的社会地位比政府机构中的官员要低。路易十四时代的法国、俾斯麦时代的德国或第二次世界大战以前的日本都是这样。但政府官员的职责仍在于支持、加强和鼓励工商业，特别是支持和鼓励出口。随着工商业人士地位低下状态的逐渐改变，特别是由于技术的发展和专业管理人员的兴起，可以说，工商企业逐渐成为国家机构的一个组成部分。不过，虽然工商企业与政府同在一个共生体中，但其地位仍然比政府要低。

上述特点的一个表征就是：工商企业的协会和组织在重商主义制度中的地位。在法国，德国在相当程度上也是如此，加入商业协会或产业协会是强制性的。在日本，这些协会是准政府机构。商业协会的官员，如常务秘书，通常是以前担任过高级官职的人，他的地位和权力，往往仅次于产业界中最

庞大、最强大的巨头。与工会订立的合同，通常由产业协会来谈判订立，协会的会员都必须遵守。而且，政府也通过商业协会和产业协会同企业和产业进行联系。例如，戴高乐时期的法国在拟订计划的过程中，就是这样做的。

立宪主义模式在19世纪产生，而且主要产生于美国。它基本上把政府看成与工商企业处于敌对地位的关系，两者之间的关系由法律来规定，而不是由人来确定，要在公正的基础上处理二者之间的关系。

同重商主义一样，立宪主义也不相信自由放任。它认为政府不能置身于经济和企业之外。同时，立宪主义和重商主义都认为："工商企业非常重要，不能由工商界人士去单独管理。"重商主义所采用的方法是领导、指引和给予补助；而立宪主义却说"你不可以"，并应用反托拉斯法、管制机构和刑事起诉。重商主义鼓励工商企业，帮助它朝着有利于加强国家政治实力和军事实力的方向发展。比较而言，立宪主义者却决心使工商企业游离于政府之外，认为它会招致腐化，并为工商企业的活动制定政治道德规范。

欧洲大陆是重商主义的诞生地，而美国则是立宪主义的发源地。杰斐逊可以说是第一个立宪主义者，他对工商企业深表怀疑，并坚信政府要同工商企业的利益分开。但是，在20年以后，大约在1830年的安德鲁·杰克逊时期，立宪主义才成为美国占统治地位的思想模式，用于处理工商企业同政府之间的相互关系。

工商界人士在美国生活中的社会地位，也是在杰克逊统治时期由立宪主义者来确定的。自此以后，工商界人士同美国社会中的任何其他群体在社会上处于平等的地位。

实际上，也许直到19世纪末期和20世纪初期，美国工商界人士才在社会上扮演显赫的角色。在社会地位上同他处于竞争地位的，并不像重商主义国家那样是政府官员，而是牧师，以后则是大学教授。自杰克逊时期以来，立宪主义模式还认为工商界人士是爱国的，是可以为国效劳的，可以担任政治领导职务。在危机时期，更是如此。但在杰克逊以后的100年里，当富兰克林·罗斯福总统把工商界人士称为"有钱的恶棍"时，他也是以纯粹的立宪主义精神来讲话的。

类似地，立宪主义模式的表征也是商业协会和工业协会的待遇和地位。按照立宪主义的传统，它们对商业协会和工业协会深表怀疑，并很少用做政府同工商业界联系的一个渠道。无论这些协会在幕后多么有势力、如游说美

国国会中的院外集团，但它们并没有一种强制的权力和官方的地位，也不能强制工商企业加入这些协会。

立宪主义模式的表征还包括以下事实：在立宪主义最有影响的美国，被认为在政府中代表工商企业并保护其利益的商务部，直到1913年才成为美国内阁中的一个部门，比欧洲大陆的各个商务部要晚100～150年左右。

此外，立宪主义模式还表现为如下事实：美国直到第二次世界大战以前一直拒绝建立国防工业，而是依靠政府拥有的兵工厂。如果同外界的独立企业建立契约合伙关系，就违背了立宪主义传统，但由于兵工工业又必须要有，所以只好由政府自己来办了。

模式与现实

重商主义和立宪主义都是政治理论或行政理论的思想模式，是未来事物的一种规范，但现实却常常距离理想状态很远。

这特别适用于立宪主义。即使在美国，企业同政府之间应保持敌对和疏远关系的学说，从一开始就不得不与一种有强烈美国特点的重商主义相竞争。这种重商主义创始于杰斐逊的主要对手亚历山大·汉密尔顿（Alexander Hamilton，1757—1804）。在一代人的时间之后，在《美国的制度》中，亨利·克雷（Henry Clay，1777—1852）把重商主义改造得适合于美国的情况。“敌人”不在国外，而在国内，存在于已开发疆界之外的、杳无人烟的荒野。克雷不是主张出口，而是主张“内部改进”，即为了扩大国内市场而建设运河、铁路、农场和工业。政府同企业之间的敌对关系，从一开始就伴随着向企业提供补助的联合行动，特别是在运河与铁路的建设上。而且，很少有国家如美国那样，在贸易上一直坚持采取保护主义。

事实上，美国的，特别是欧洲的许多批评家，都曾经把美国官方宣称的立宪主义政策只看做一种完全伪善的冒牌货。不过，他们却没有看到立宪主义在美国的确曾经拥有巨大的影响，而且目前仍然如此。这在很大程度上说明了美国为什么在传统上反对人民党“十字军”的制度，也解释了为什么美国的激进分子在传统上反对工商企业。但欧洲的左翼分子却在传统上“支持”工商企业，只是要求用自己的“好人”即政府官员去代替“邪恶的资本家”。美国经济以及企业立法与规章的特殊形式，也是由于立宪主义的缘

故。但是，以前对于美国的批评，却也有相当的道理，即美国在对待企业和经济的态度上，在理论上是杰斐逊式（即立宪主义）的，但在实践上却是汉密尔顿式（即重商主义）的。

无疑，重商主义被更广泛地应用着。英国是曾经实施经济学说所提倡的原则，并使政府不干预经济的唯一国家。当英国在19世纪末叶改变其对待工商企业和经济的政治态度时，它是在转向重商主义（是德国模式，而不是法国模式），而不是转向立宪主义。

但是，即使是重商主义也从未在实践中完全实现过。从一开始，就存在着紧张的状态，工商企业一而再、再而三地摆脱了政府的控制。即使在日本，政府和工商界之间的关系，既表现为伙伴关系，也表现为对手关系。

立宪主义也曾大举进攻。在欧洲大陆，在19世纪末叶和20世纪初叶的时候，正值政府同工商企业的联合处于最高峰之际，当时在欧洲大陆最有影响的政治经济学学派是德国的学院社会主义者。这些强有力并有着重大影响的教授们，要求把工商企业同政府分开并用某种更接近于立宪主义模式的东西去代替重商主义的联合。在第二次世界大战以后，德国实际上已经转向了立宪主义模式。德国在阿登纳时期的两个主要政党，采用的都是“社会市场经济”，但它并不是自由放任，而是立宪主义。

不过，这两种模式在一个多世纪的时期里为实践提供了指导方针和设定了规范，并告诉各国的政府和政治家应该怎么做。它们在公众的心目中树立了正确与错误的标准。也许它们并没有决定企业同政府之间的关系，但它们却确定出一些界限，以便使一些特殊的关系问题可以在针对具体案例、具体问题和具体“丑闻”的基础上予以解决。

新的问题

但是，这两种模式现在都过时了。在这两种模式中，没有一种模式能够为政府或工商企业提供任何指导，没有一种模式能够应对需要解决的新的关系问题。在这些新的问题中，最重要的——或至少是最显而易见的问题主要是由以下四个方面导致的：

- “混合经济”；
- 多国公司；

- 政府已经丧失了唯一的机构地位；
- 专业管理人员的出现。

1. 这些现实中的第一个，就是目前的“混合经济”。

重商主义和立宪主义这两种模式都是为资本主义经济制定的，但这两种模式也可以在社会主义经济中发挥作用（有关把立宪主义改造得适用于社会主义竞争的内容，请参见第14章）。不过，在这两种模式中，没有一种模式能够处理混合经济的问题。在混合经济中，政府的活动同工商企业的活动既互相交织，又互相竞争。

每一个发达经济都是以下各项事物的复杂混合体：各种规章、政府控制、补助和处罚、在以前被认为属于政府的一些领域中实行企业自治（如自治的邮政服务）以及政府直接从事企业活动。有些机构虽然是按照私营公司组建的，但却为公众所拥有并执行着公共职能；也存在一些企业，虽然是政府所拥有的，但却在相对自由竞争的市场中从事经营活动并执行着“私营经济”的职能。并且，还有合伙关系极为复杂的大型机构。其中，防务采购就是这样的一个例子。目前，在很多国家中，防务采购都是通过契约关系（半合作、半竞争）的形式实施的，即在政府和实施自治管理的大型私营承包商之间缔结某种合同关系。

防务采购可以被视为一种特殊例子。例如，在美国，防务中的混合经济是在第二次世界大战结束的时候首创的，但在过了30年以后，仍以“临时紧急状态”来解释防务中的混合经济。相关人员都知道：其中并不存在什么临时性，而且虚构的“临时紧急状态”正是防务采购中存在严重问题的一个主要原因。但相关人员也都清楚：任何想要仔细思考和重新建立这种关系的企图，都必须立刻直接面对寓于哲理性的矛盾、基本的政治信念和传统，以及“应该做什么”和“需要做什么”之间不可调和的分歧。正如国防部一位高级官员曾经讲过的：“我们知道这是一片混乱，但总比瘫痪要好。”

但是，甚至在防务以外的领域中，什么是“公”与什么是“私”、什么是“政府”与什么是“企业”，也不再能够截然分开了。

曾经在20世纪60年代把人送上月球的美国国家航空和航天局（NASA），是一个比防务采购更为模糊不清的领域（关于美国国家航空和航天局及其结构，请参见第47章）。国家航空和航天局是一个政府机构，但美

国的航天事业却是由许多独立而自治的组织为一项共同任务而在一起工作的合作事业。这些组织包括政府机构、大学与个人，也包括企业。从法律的角度看，其结构是一种合同关系，但从实践的角度看，它却是在一种合伙关系中进行的，在许多情况下都由私营企业担任领导工作，制定公共政策并确定目标和标准。国家航空和航天局的一位官员解释道："在防务采购中，总是由政府派出检查员到承包商的工厂去控制工作。而在国家航空和航天局，以下情况并不罕见，即由作为承包商的私营企业派出检查员到一个政府机构去控制政府的工作。"

将来会有愈来愈多的联合任务，需要由政府和企业共同组成一个团队来承担。在这个团队中，到底是由政府还是由企业来担任领导，则取决于当时具体情况的需要。这些联合任务包括：环境问题、节约使用世界资源的大量工作、大城市的问题、技术研究和社会研究的问题以及许多其他问题。从其本质的角度来看，生活质量的任务可能就是一项联合任务，由非政府的各种机构承担执行的社会责任，可能由政府来提供资金。

这些很难纳入到重商主义之中。政府官员（人们的公仆）已经不能再指导和塑造一个独立的工商团体。在某些关系中，它不得不扮演一个合伙者的角色，但却未必一定处于较高的地位。在某些关系中，如在银行业和保险业的许多领域中，它又不得不作为企业（有些是私营企业，有些是国营企业，尤其在欧洲，更是这样）的代言人来应对公共政策。对另外一些情况，特别是在"多国"关系中，私营企业代表着本国政府的"公共政策"，例如，在欧洲共同体或发展中经济中，就是这样，而政府官员则捍卫着本国产业的"自身利益"。但重商主义毕竟还可以接受这些——虽然有着巨大的困难。

但是，混合经济同立宪主义模式是完全不相容的。这就是为什么在解释政府和经济的实际活动时，美国政党、美国的政治理论和美国的政治评论员会碰到极大困难的主要原因。

2. 与传统模式不能符合的第二个因素是多国公司。正如将在第59章中予以阐述的，多国公司是经济和政治主权结合在一起长达300年以后的一种分离，或至少是疏远。即使在美国这样最大和最强的国家中，其经济也不能说是一国经济了，但政治主权却仍为一个国家所专有。还没有任何迹象表明会有任何东西来代替作为政治主权的民族国家，但却存在着一种真正的世界经济，在世界范围内传送着经济动力并事实上决定着世界经济的发展，直接

影响到各国经济的经济行为、活动和结果。不过，这在很大程度上不受政治主权的影响。

多国公司既是上述发展的促进者，又是上述发展的必然后果。重商主义模式则受到上述发展的直接挑战。对重商主义来说，经济和政治主权的这种分离是不可想象的，但它却的确发生了。戴高乐将军清楚地了解这一点，他所做的不准法国企业多国化的决定，是完全合理的，但却是完全无效的。

立宪主义模式也很难应付多国公司的问题。

美国人民党近来攻击多国公司，绝不是偶然的。对重商主义传统来说，多国公司的罪过，在于它不是，也不能是政治主权的一种工具。对于美国有立宪主义传统的人民党人来说，多国公司的罪过，在于它不是，也不能是美国道德的一种工具。相反，它必须使自己在展开经营活动的每个国家中都与主流政治主权的法律和道德信念保持适应。

对于自治的世界经济——一种与所有民族国家的政治主权相分离并超出其范围的自治的世界经济而言，不论重商主义模式，还是立宪主义模式，都无法避免这样一种合乎逻辑的必然结果：一种自治的非国家的“中央银行”的、“超国家”的货币和信贷机构。很显然，这是今后的一种趋向。事实上，1971 年 12 月史密森（Smithsonian）协定中接受国际货币基金组织（IMF）发行的国际提款权（IDR）为“超级货币”，就是朝此方向发展的决定性的一步。如果继续循此发展，那么即使作为一种纯粹理论性的观念，重商主义模式或立宪主义模式也无法维持下去了。

3. 在由多种组织构成的社会中，政府成为一种具有特殊目标的机构，而不是唯一的机构。这样一种社会为非政府的领导群体，特别是工商企业的管理人员创造出了社会责任，因而破坏了政府独一无二的作用和地位。其他机构再也不能像在重商主义模式中那样被看成是国家政策的宏伟设计的“侍女”了。

戴高乐之所以成为如此令人印象深刻的一个人，其原因就在于他拒绝接受这一点，而坚持“伟大政权”无可挑战的优越地位，不仅相对于经济，而且相对于艺术和教育，也同样如此。这使戴高乐显示出一致性和明确性，但也使他的政策显得陈旧而最终几乎显得荒谬。即使是对这位伟人的最狂热的崇拜者来说，也会有如此感受。

但是，对一个企业要在其中承担社会责任的社会而言，立宪主义模式也

存在着困难。立宪主义的一贯立场，是坚持同企业保持敌对关系，认为必须对企业加以限制、监视和管制，必要时加以惩罚，以免企业不负责任地和反社会地行事。因此，传统的美国自由派抱着又爱又恨的态度，一方面要求把通用汽车公司和IBM公司分解成更小的单位，一方面又要求它们动用自己的资源来解决重大的社会问题。

4. 最后，出现了不同于所有者—企业家的专业管理人员。传统模式谈的是工商企业家，而目前的现实是管理人员，这意味着涌现出了一个由企业管理人员构成的群体，其出身、教育、背景和价值观念都同政府官员极为相似（唯一的例外是英国，但英国也在迅速变化之中）。与此同时，政府官员（以及其他机构的领导群体）却正在变成管理人员。

这种发展趋势使得企业有官僚化的危险，但也废除了旧的分界线，因而破坏了重商主义模式和立宪主义模式赖以构建的基础差异。

管理人员这个领导群体的出现，同重商主义模式特别不相容。但是，把企业管理看做是公共行政管理的楷模的倾向也正日益明显，这同立宪主义传统也同样是不相容的。

可能有人会说，这些是政府问题，而不是企业问题。但是，如果工商企业和管理当局无视如下事实的话，就过于冒险了，传统的、继承下来的关系模式已经不能再恰当地对现实关系进行组织和规划。

如前所述，目前还看不到有什么好的解决办法。

几项指导原则

目前，虽然我们还没有已知的解决办法、新的政治理论、新的和更恰当的模式，但也必须处理一些特殊问题。我们所需要的，是"规范"，是能对各种特殊问题（特定的、实际的和临时的问题）的特殊解答进行检验和判断的准则，是对各种特殊问题进行特别处理的过程中能够加强或至少保护国家、政府、经济和工商企业的长期基本需要的指导原则——这是可以达到的。

1. 第一项规范是社会经济组织，比如为了以下目标，工商企业及其管理人员要有自治权并承担责任：

- 为了经济的利益；

- 为了强大而有效的政府；
- 为了社会的利益。

“负责任的企业”，可能是比目前常见的“自由企业”更好的口号。[1]

为了对其绩效负责，经济机构及其管理人员必须有自治权，一个人不能对自己无权并无法控制的事物负责。工商企业及其管理当局必须要经受绩效的考验，否则它们就不会有所作为。它们必须能够以合理的方式并依据客观的准则来分配社会和经济资源。否则，资源的分配马上就会出现问题。[2]

这不是一个所有权问题，它要求在三个经济方面进行市场检验和做出市场决策，这三个方面分别是：商品和劳务市场、资本和投资市场，以及工作和职业市场。

在这三种市场中，最重要的可能是资本市场。有关未来的资源，正是在资本市场中以预期绩效为基础进行分配的。因此，虽然需要对资本市场进行管制，但同时资本市场也必须拥有一定的自主决策权。

但是，也还需要有一种开放式经济，一种企业可以在其中诞生，也能够在其中死亡的经济。国家所有或国家控制的经济制度的一个根本弱点，就是不允许企业破产，只在极为罕见的情况下才允许企业清算。然而，社会和经济福利显然要求有一种健全的企业新陈代谢机制。

在今后的数十年里，这一点将显得特别重要。今后的数十年将是一个变革的时期，除非允许企业（包括大型企业和显然十分重要的企业）消亡，否则经济体就会日益老化和僵化。这样做并不会阻止变革，而只会使变革不是通过逐渐调整的形式产生，而是成为一种灾难性的威胁。

这种变革的社会影响，需要有一种缓冲。有关如何做到这一点，我们已经在前面讨论过了（第 22 章中有关瑞典的赖因计划那一部分）。而赖因计划的优点，正在于通过市场机制的充分运用，把对个人来讲可能是灾难性的事物转化为“可以保险的风险”。

---

[1] 如果只是由于下列原因，还是改变一下说法为好——在绝大多数其他语言中，“自由”这个词还有其他含义，含有一种放纵而不负责任的意思。

[2] 关于这一点，奥塔·锡克在其小册子《捷克斯洛伐克：官僚主义经济》（International Arts and Sciences Press，1973）中，曾发表了一些深刻的意见。锡克是捷共的理论家和捷克 1967 年和 1968 年经济自由化的设计师。本书写作时，他流亡于瑞士的巴塞尔。在他的那本小册子中，包含了在俄国入侵以前极为关键的几周里他给同僚们所做的报告，形象地描绘了这样一个事实：以前有高度生产率的经济由于企业和管理当局失去自治权而导致了自我毁灭。

政府的绩效潜能，也取决于企业和管理当局的自治。政治流程最多只能粗劣而痛苦地做出有关资源分配的决定，这将使政府变得臃肿而负担过重，以至于完全无法行动，不能做出决定，不能恰当地致力于政府本身应该从事的工作。[一]

社会也要求管理当局的自治。在组织型社会里，各主要组织的管理人员联合起来成为领导群体。但是，健康社会要求有多元的领导群体，而且这些领导群体有若不同的价值观念、不同的优先顺序和不同的“风格”。在各种工作和职业阶梯方面、在各种不同的观点方面、在生活方式方面，健康社会都要求有各种不同的选择，否则它就会因退化为全体一致而失去变革能力。当变革的需要产生时——而这是经常会产生的——没有一个人能想出一种与众不同的办法。那种一致的行为则是领导群体中的每一个人都习以为常的，即使不认为是不可改变的，也会认为是正确的“自然规律”。同时，那些不轻易适应于某个领导群体的某些规范的能干而有抱负的人，则被排挤。

健康社会是“各种对立文化”的综合体。这些对立文化不一定要互相冲突，事实上，在一个健康的社会里，这些对立文化彼此之间相互尊重，但它们必须存在于竞争共生的环境之中。在关键组织的文化和生活方式日益成为社会的文化和生活方式的社会里，社会健康要求主要领导群体实施自治，要求拥有自治的管理当局的自治企业。

2. 社会也需要一个健康的、能够正常发挥作用的政府。在我们目前这样一种复杂而互相依存的社会中，更是如此。

对作为政治决策者的政府的需求，现在也许比以往任何时候都要大。同时，政府作为政治决策者的能力，日益由于政府的臃肿、规模过大和官僚化而受到损害，日益由于政府承担过多的事务、许下过多的诺言和“做”得太多的倾向而受到损害。政府越是虚胖，则实际上越是软弱无力[二]。

企业和企业管理当局并不能使政府恢复健康。那是一项政治上的任务。但它们至少能认识到存在这种需要，并且在构建企业同政府的关系时，努力避免从事那些可能会削弱中央政治决策者——政府绩效潜能的事情。它们在这一领域中的责任，是“不要有意识地造成损害”（请参见第28章）。

[一] 关于这一点，锡克的那本书是极有教益的。

[二] 关于这一点，请参见作者《不连续的时代》一书，特别是其中的第10章“政府的弊病”。

多国公司

3. 对经济自主和有效政府的需求，就好像是孪生兄弟。它们在企业同政府之间关系的一个重要问题上走到了一起。

多国公司（请参见第 59 章）是自第二次世界大战以来的一项核心经济成就，而且也许是 20 世纪最有成果的社会创新。但它同时也是一个很困难的问题，所需要的，是找出一种关系，以便保证真正的世界经济同各国政府的政治主权能够和平共处。否则，我们就将损害或毁灭多国企业这项最有希望的发展，并损害政治远见和政治行动的潜能以及政治社区的潜能。

4. 仔细思考企业同政府之间相互关系的需要，主要并不是企业危机的结果，而是严重的政府危机的结果。但是，企业管理人员必须把同政府和社会的关系看成是他们的任务，他们不能指望政治科学家或理论经济学家。同每一项“政府的侵犯”进行斗争的纯粹消极的态度，是不会有效的，而只会造成延误。所需要的，是积极、肯定的行动。

我们所需要的，并不是更多的法律。目前，没有任何国家苦于法律太少。我们所需要的，是一种新的模式。但我们所能期望得到的，只是为特殊问题找到临时的特定解决办法。可是，这些解决办法必须符合以下规定：它们应该保持工商企业和企业管理当局的自治和责任；应该保证一个能进行变革的自由而灵活的社会；应该能够协调多国的世界经济和民族国家的主权；应该鼓励强大而有杰出绩效的政府。

绝不明知其害而为之：责任的伦理

工商界人士的伦理：不恰当的问题？——是领导群体而不是个别领导者——成为专业人员意味着什么——责任的伦理——绝不明知其害而为之——社会责任与“俱乐部成员身份”——经理人员的报酬和经济上的不平等——“金镣铐”——有关利润动机的辩护——自治职能和公开特性

关于企业的伦理或工商界人士的伦理，有着无数的说教和出版物，但其中绝大多数却与企业无关，而且也很少同伦理有关。

一个主要的题目是普通的、平常的正直。我们被郑重地告知：工商界人士不应该欺骗、偷窃、撒谎、贪污或行贿。其他任何人也都不应该这样，不能因为他们的工作或职位而有权违背个人的行为规范。但他们也不会由于担任了副总经理、市长或学院院长就不再是凡人了。不过，总会有一些人欺骗、偷窃、撒谎、贪污或行贿，这是有关个人、家庭和学校的道德价值观念和道德教育的问题。但是，不仅不存在一种独立的企业伦理，而且也无此需要。

所需要的，是对那些抵挡不住引诱的人，不论是企业的经理人员，还是其他人，加以严惩。英国的地方法官在审理醉酒驾车案件时，如果被告毕业于知名的公立学校或牛津大学或剑桥大学，通常会课以较重的处罚，晚报上也会以“伊顿公学毕业生犯了醉酒驾车罪”的标题予以报道。没有人期望伊顿公学的教育会培养出一些需要戒酒的领导者，但伊顿的徽章即使不是一种表示特权的徽章，也是一种表示杰出的徽章。如果不对带有伊顿徽章的人施加比普通人更严格的处罚，那就违反了社会的公平感。但是，却没有人认

为这是“伊顿公学毕业生的伦理”问题。

在讨论企业伦理问题时，另外还有一个通常的题目同伦理无关。

诸如雇佣应召女郎招徕顾客等事件，并不是伦理问题，而是美学问题。真正的问题在于：“当我刮脸照镜子时，希望看到我自己是一个拉皮条的人吗？”

有着严格要求的领导者，的确是件好事，但严格要求在领导群体中并不普及。不论是在国王和伯爵、牧师或将军，甚至是文艺复兴时期的画家和人道主义者这样的“知识分子”，或有中国传统的“文人”中，都是这样。严格要求的人所能做的，只是自己从那些违背其自尊心和志趣的活动中退出来。

近来，除了这些老的说教以外，又加上了第三个题目（特别在美国，更是这样）：我们被告知，管理人员有一种“伦理责任”，应该在其所在的社区中发挥积极的、建设性的作用，为社区的事业服务，把时间用于社区活动等等。

实际上，在许多国家里，这种社区活动并不适合于传统习惯，例如日本和法国就是这样。但是，在有着“自愿参加”传统的社区里，特别是在美国，的确应该鼓励管理人员参与社区事务和社区组织，并鼓励在其中承担负责任的领导角色。但是，任何时候都不应该强迫他们去参加，也不应该依据他们对自愿活动的参与对其进行评价，给予报酬或提升。命令或迫使管理人员参与这类活动，就是滥用组织权力，是非法的。

一种例外的情况，可能是符合下列特征的企业的管理人员：社区活动实际上是他们对企业所承担的义务的一部分。例如，电话公司的地区经理参与社区活动，而他在参与时，是作为其经理职责的一部分以及公司的地区公共关系代表来参加的。同样的情况，也适用于西尔斯公司一个地区商店的经理。另外，一个地区房地产经纪人参加了十几项不同的社区活动，并且每天都在不同的“服务俱乐部”吃中餐。他完全清楚：他这样做，并不是为社区服务，而是为了推销他的业务并猎取可能的顾客。

虽然管理人员参与社区活动是合乎需要的，但这同伦理无关，也很少同责任有什么关系。那只是一个人作为邻居和公民所做出的贡献。而且，那是在他的工作和管理责任以外的事情。

是领导群体而不是个别领导者

管理人员特有的一个伦理问题，是由以下事实引起的：各个机构的管理

人员是以集体的形式构成组织型社会中的各个领导群体。如果从个体的角度来看，一位管理人员只不过是另一个同事雇员而已。

显然，公众是明确了解这一点的。即使是最大公司中最有权力的首脑，也并不为公众所知。事实上，公司中的绝大部分员工可能也只是知道他的姓名而并不认识他。他之所以能达到这样高的职位，可能完全是由于个人的才能和经过考验的杰出绩效。他所拥有的权力和地位，则完全是来源于他所在的机构。每个人都知道通用汽车公司、美国电话公司、三菱公司、西门子公司和联合利华公司。但是，谁是这些大型公司的头儿，抑或谁是加利福尼亚大学、工艺技术学院或伦敦盖伊医院的头儿，则主要只同这些机构中的管理群体有关，并与他们有着直接的利害关系。

因此，把管理人员说成是领导者并不妥当。他们是“领导群体的成员”，而整个领导群体的确拥有明显、显赫、有权威的地位，因而它也就需要承担责任。本书在前面各章中所阐述的，就是这种责任。

但是，这些责任是什么呢？作为领导群体成员的个别管理人员的伦理是什么呢？

从本质上讲，成为某个领导群体中的一员，就是成为传统上所讲的“专业人员”。某个领导群体中的成员身份，就意味着地位、职位、声望和权力，因而也会有责任。期望每一个管理人员都是领导者，是不切实际的。在一个发达国家里，管理人员即使不是成百万，也是成千上万，但领导权通常都是极少数的例外，并是极少数人的特权。不过，管理人员既然是一个领导群体中的一员，他就必须要符合专业人员的伦理要求——对责任的伦理要求。

绝不明知其害而为之㊀

专业人员的首要责任是什么，早在2500年以前就已经在希腊医师希波克拉底的誓言中明确指出了，即“绝不明知其害而为之”。

不论是医生、律师，还是经理人员，没有一个专业人员能够保证他一定能为顾客带来利益。他所能做到的，只是尽力而为。但他能够保证自己知其害而不为。反过来说，顾客必须相信专业人员能够知其害而不为，否则，顾

㊀ 这是公元前400年医界先贤希波克拉底所强调的用药的第一原则：首要，不要伤害病人，大意为“别造成伤害”。—— 译者注

客就根本不信赖专业人员了。专业人员必须有自主权，不能由顾客来控制、监督或命令。他还必须能够独立自主地运用自己的知识和判断来做出决定。但是，他的自主权的基础，事实上是他的自主权存在的依据，即他自己“以公众利益为先”。换句话说，一个专业人员拥有自主权并且不受政治或思想意识上的控制，从这个意义上讲是独立自主的。但他的言行又必须受到自己顾客的利益的制约，从这个意义上讲则是公开的。“绝不明知其害而为之”，是专业人员伦理的基本准则，是公共责任伦理的基本准则。

许多管理人员（特别是企业管理人员）还没有认识到：为了能够保持独立自主，他们必须在一些重要领域中承担起专业人员的伦理责任。同时，他们还必须懂得：他们的职责在于仔细检查自己的言行，以保证做到“绝不明知其害而为之”。

我们在第25章中已经讨论过其中的一个领域，它也许是所有这些领域中最重要的一个。如果管理人员由于担心自己在“俱乐部”中“不受人们欢迎”而不对企业所造成的社会影响深人思考并找出解决办法，他就是明知故犯，他就是故意让癌细胞生长。我们已经讲过，这是极为愚蠢的，最终对企业或产业所造成的损害，比暂时的一点“不愉快”所造成的损害还要大。而且，这也严重违反了专业人员的伦理。

但也还有其他一些领域。美国的管理人员，更是常常在以下一些方面违反“绝不明知其害而为之”这一准则：

- 经理人员的报酬；
- 用福利计划给公司雇佣的人员戴上“金镣铐”；
- 有关利润的辩护。

他们在这些领域中的言行可能会造成社会的分裂。他们往往倾向于隐瞒健康的现实而造成社会的病态，或至少造成社会忧郁症。他们往往会引起误导并妨碍互相了解。这才是对社会的严重损害。

经理人员的报酬和经济上的不平等

同广泛流传的看法相反，在所有的发达国家中，人们的收人比有史以来的任何一个社会都要平等得多。而且，随着国民收入和个人收入的增长，人们的收入趋向于稳定地朝着更为平等化的方向发展。同时，与流传的论点相

反，在美国，人们收入的平等化程度是最高的。

有关收入平等化程度的最可靠的衡量标志，是所谓基尼系数（Gini）。在基尼系数中，如果指数是0，那就表明人们的收入完全平等。如果指数是1，那就表明人们的收入完全不平等，整个社会的收入都由一个人占有。在基尼系数中，指数越低，则社会上人们的收入越是平等。美国在20世纪70年代早期的基尼系数大约是0.35，基本上与加拿大、澳大利亚和英国（也许还有日本）相同。西德与荷兰的基尼系数大约为0.40，法国与瑞典的基尼系数约为0.50㊀。

具体而言，在典型的美国企业中，收入最低的人同负责的人——即操作机器的工人同一家大型工厂的经理之间的收入差距，如果把税收因素考虑在内的话，至多是1:4。一个操作机器的工人在纳税以后拿回家的收入，在1970年大约为每年7 500美元，而极少数工厂厂长的税后收入，包括所有奖金等，则每年超过25 000美元。如果把各种额外收入计算在内，其差距则更小，大约为1:3（或12 000美元:35 000美元，至多如此）。在其他发达国家如日本，比率也大致如此。

在美国经济中，实际上的收入差距是“太高了”或“太低了”，这是随各人观点不同而不同的一个问题。但是，这个差距显然低于绝大多数美国人能够接受或认为恰当的水平。每一次调查都表明：工厂中的蓝领工人同“大老板”之间的收入差距约在1:10或1:12的水平上，这是“大致恰当”的。如果按照这个比率来算，“大老板”的“税后净收入”要达到75 000～100 000美元一年，而其税前收入则至少相当于200 000美元一年。可是，只有极少数高层经理，包括奖金在内，才能达到这个水平。如果对包括附加收入、分期补偿、股票认购权和其他各种形式的额外报酬在内的总收入进行比较的话（应该是这样来比较的）那么算下来，只有税后收入高达150 000美元一年、税前收入高达300 000美元一年，才达到1:12的比率。可是，只有在规模非常庞大的公司中，十几个高层人物的税前“报酬总额”才能达到300 000美元或以上。“大富翁”并不是被雇佣的经理人员——税收制度防止了这一点（也应该这样做），而是在实行所得税以前极少数百万富翁的继承人或一些小型企业的所有者。

㊀ 关于这一点，请参见《财富》杂志1972年12月发表的桑福德·罗斯（Sanford Rose）的文章“有关美国的收入和子孝的真相”。

经理人员（特别是最高层经理人员）的税后报酬，相对于体力工作者和文书工人的收入而言，50 多年来是持续下降的。

在美国社会中，收入的日益平等化这一事实是极为明显的，但公众的印象却是收入日益不平等。这是一种错觉，但它是一种危险的错觉，而且具有腐蚀性。它破坏了那些必须在一起生活和工作的群体之间的相互信任，它只能导致各种政治措施，而这些政治措施对任何人而言都不是有利的，只能对社会、经济和经理人员造成损害。

有关美国的收入日益不平等的看法，当然在相当程度上反映了美国的种族问题。一批失去公民权的无业黑人涌进了大城市，使人感到他们就是收入极端不平等的受害者。其实，从业黑人的收入在迅速增长，大约在十年左右就可以与从事同样工作的白人收入相等，而且，在美国黑人中，有 4/5 是就业和正在工作的。但是，上述事实却被高度集中在主要城市黑人区中极少数无业或无法就业的黑人群众的极端贫困上。

收入日益不平等这一看法广泛流传的另一个原因，就是通货膨胀。通货膨胀之所以成为一种腐蚀社会的毒药，就在于它促使人们去寻找出一个坏蛋来。经济学家解释说：通货膨胀并没有使任何人受益，人们由于通货膨胀而丧失的购买力并没有被什么人得到。但这种解释是人们的日常经验所无法接受的。总有什么人得益了，总有什么人“偷去了本来应属于我的那一部分”。因此，历史上的每一次通货膨胀，都会造成阶级仇恨、互不信任，并认为总有“什么人”不正当地在损“我”肥己。在每一次通货膨胀中，总是中产阶级成为患偏执狂的人，并转而反对“体制”。发达国家在 20 世纪 60 年代的通货膨胀，当然也不例外。

但是，造成收入日益不平等这一危险错觉的主要原因，却是大肆宣传的极少数大型公司中极少数上层人物的巨额税前收入，是同样被大肆宣传的经理人员的“额外”报酬，如股票认购权。

在大型公司的总经理所得到的 500 000 美元年薪中，大部分只是一种“象征性的金钱”，其作用主要是显示地位的高低，而不是收人的多少。无论律师们怎么去寻找税法上的漏洞，其年薪的绝大部分都会立即被税务部门征收。而所谓的“额外”报酬，则只不过是试图把经理人员收入的一部分纳入到税收较低的等级中去。换句话说，这些做法在经济上并没有太大的作用，但在社会上和心理上却是“明知其害而为之”。

消除外界攻击的一个办法是：公司规定一个税后报酬的最高幅度。1:10的比率，是绝大多数美国人认为完全可以接受的，而绝大多数公司的实际幅度，往往比这一比率要小得多（但我认为，应该容许有一些例外情况：极为罕见的、"终生一次的"、非常大的"特别奖金"，这是付给那些做出特殊贡献的科学研究人员、管理人员或销售人员的）。

但同样重要的是：管理人员要承担起切实遵守合理的税收制度的责任[㊀]，这种税收制度消除了"在税收上耍鬼把戏"的引诱和必要。

对有成就的经理人员给以适当的激励，是极为必要的。用金钱作为报酬，比额外津贴这类隐蔽形式的报酬更为可取。经理人员收到了金钱，就可以自行选择如何使用，而不是公司给什么就接受什么，如配备司机的汽车、大的住宅或像某些瑞典公司那样提供照顾小孩的保姆。事实上，在美国企业中，实际收入的差距还不够大，而自1950年以来，收入上的过小差异，已经在社会方面和经济方面造成了有害的影响。

但最有害的，还是不平等的错觉，导致这一错觉的基本原因是税收法。不过，管理人员愿意接受这种反社会的税制结构，并实际上在其中玩儿花样，也是一个重要原因。除非管理人员认识到这违背了"绝不明知其害而为之"这一准则，否则他们最终将成为主要的受害者。

"金镣铐"的危险

目前，管理人员没有遵守"绝不明知其害而为之"这一准则的第二个领域，是同报酬密切相关的。

自从第二次世界大战以来，报酬和福利日益被误用来铸造"金镣铐"。

退休金、额外报酬、奖金和股票认购权等，全都是报酬的各种形式。从企业和从整个经济的观点来看，这些不管贴上什么标签，都是"人工成本"。当管理当局坐下来同工会进行谈判的时候，也是把这些作为人工成本来处理的。但是，由于税法的偏差，人们越来越倾向于用这些福利把一个员工束缚在特定的雇主那里。这些福利被搞得取决于在同一个雇主那里工作了

㊀ 我们已经知道这样一种税收制度的规定——而它们是极为简单的：对任何一种个人收入，不论是工资收入或资本收益，都没有优惠税率，而且规定一个最高税额，例如，总收入的50%。

多少时间。换句话说，往往要等待许多年才能享受到这些福利。同时，按照现在的福利结构，如果一个员工离开一家公司，就会受到很重的惩罚，实际上丧失了这些福利，而这些福利是他已经挣得的，并且实际上是他以往工作期间的工资的组成部分。

对于日本这样一个以终身雇佣为基础并排除劳动力流动的社会来说，这也许是恰当的。但是，即使在日本，专业人员和技术人员也不愿再接受这种"金镣铐"了。为了他们自己的利益，为了日本经济的利益，甚至为了日本公司的利益，他们都应该有越来越大的流动自由。而在西方，特别是在美国，这种"金镣铐"显然是反社会的（对社会不利的）。

金镣铐并不能强化公司，而只能导致"消极的选择"。那些知道自己在目前工作中不能取得成就的人、即那些显然被安排在不恰当位置上的人，常常不愿意调动而继续留在他们明知对自己不太适合的岗位上。因为他们知道，如果离开的话，他们所受到的惩罚实在是太大了。他们留下了，但进行抵制并感到怨恨。他们知道自己被收买了，而自己是过于软弱，以至于无法拒绝。在以后的工作中，他们通常都会抑郁不快、悔恨痛苦。

员工自己迫切要求这些福利的事实，并不能作为一种借口。[⊖]在开始的时候，中世纪的农奴制也是由于对"受雇的好处"的迫切追求才产生的。

因此，管理人员有责任深入考虑一下：在这些福利中，有哪些应该同继续雇佣联系起来——从这些福利本身存在的原因来考虑，例如股票认购权可能就属于其中的一项。但养老金、绩效奖金和利润分享等，则是员工已经"挣得的"，是员工应该得到的，不应该限制他作为一个公民、一个个体和一个人所应该享受的权利。还有，管理人员必须努力使税法做必要的修改。

有关利润动机的辩护

最后，通过自己的辩护，管理人员使得公众难以了解经济的现实。这违背了下述要求：即作为领导者的管理人员，不应该明知故犯。这种情况在美国特别严重，但也同样适用于西欧。在西方，管理人员仍然经常在谈论利润动机，而且他们仍然把企业的目标确定为利润最大化。他们不去强调指出利

⊖ 有关"金镣铐"，请参阅作者的《不连续的时代》一书中的第11章。

润的客观职能，他们不谈风险，或只是偶尔才提到。他们不去强调对资本的需求，几乎从来不提资本的成本，更不提一个企业必须生产出足够的利润，以便用最低的成本获得它所需要的资本。

管理人员经常抱怨人们对利润采取敌对态度，他们很少认识到：实际上，正是他们自己有关利润的辩护，才造成了这种敌对态度。在与公众谈话时，管理当局所用的语言事实上并没能证明利润的正当性，也没有说明为什么要有利润，更没有表明利润所起的作用。他们所谈到的，只是利润动机，即某些不知姓名的资本家追求利润的欲望，而社会为什么对其他欲望（如重婚）不予纵容，而对这个利润欲望却予以纵容，对此从来都不加说明。可是，利润率却是经济和社会极其需要的。

绝大多数美国大型公司的管理实践，是完全合理的。是有关利润的辩护，使之模糊起来，并使得企业和社会有受到损害的危险。事实上，很少有美国公司按照最低要求来制定其利润率，以至于许多公司很可能低估了本公司真正需要的利润率（更不用说第9章中所提到的，通货膨胀使得资本受到了侵蚀）。但是，他们有意无意地以下述双重目标为依据来规划自己的利润，即保证获得所需的资本并使资本的成本最小化。在美国，由于资本市场的结构，较高的“价格与报酬的比率”，对于使资本成本最小化的确具有关键意义。因此，“利润最大化”完全是一种合理的战略，从长期来看，它有利于降低资本的实际成本。

但是，这使得继续应用有关利润动机的辩护言词更站不住脚了。它起不了好的作用，只会造成混乱和引起怨恨。

上述有关管理人员没有遵守“绝不明知其害而为之”的例子，主要是美国的，但在某种程度上它们也适用于西欧。可是，它们很可能不适用于日本。虽然如此，其原则却可以应用在所有国家，既包括发达国家，也包括发展中国家。这些案例都选自企业管理领域，但其原则却可以应用于组织型社会中的所有机构的管理人员。

在任何一个多元社会里，对公共利益的责任一直都是一个核心问题和主题。由各种组织构成的多元社会，也不能例外。这个社会的领导者“代表着特殊的利益”，即旨在满足社会的特殊部分需要的各种机构。事实上，在组织型的多元社会里，上文所提及的领导者应该是这些机构的仆人。同时，他们又是这样一种社会所知道或可能产生的主要领导者。他们必须同时为自己

的机构和共同的利益服务。要使社会能够执行其职能，我们称为管理人员的那些人就必须在他们的机构中保持“独立自主”。如果要使之继续保持自由社会、就更需如此了。不论这些机构归谁所有，或以什么方式所有，它们都必须保有自主权。但是，他们在伦理方面却必须是面向“公众”的。

一方面，管理人员要执行其自治职能、即使其机构拥有必要的自主权并对其使命和目标负责；另一方面，管理人员又必须保持着“公开”特性。在这两者的紧张关系中，就产生了组织型社会所特有的伦理问题。与目前有关社会责任的宣言中充满了日益响亮的“政治家风度”的号召相比，“绝不明知其害而为之”可能显得很温和。但是，正如古希腊医师很久以前所发现的，这并不是一条易于遵守的准则。正是因为它的朴实和自我约束、才使它成为管理人员所需要的伦理以及有关责任的伦理的恰当准则。